Hecho con Creative Commons



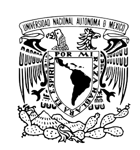


Hecho con Creative Commons

Paul Stacey y Sarah Hinchliff Pearson

Universidad Nacional Autónoma de México

Instituto de Investigaciones Económicas







Catalogación en la publicación UNAM. Dirección General de Bibliotecas
Nombres: Stacey, Paul, autor. | Pearson, Sarah Hinchliff, autor. | Mathers, Bryan, ilustrador. | Wolf Iszaevich, Gunnar, traductor. | Amaya González, Luis Enrique, traductor. | Arias Fonseca, Leonardo, traductor. | Heidel, Evelin, traductor. | Delgado Ron, Jorge Andrés, traductor.
Título: Hecho con Creative Commons / Paul Stacey y Sarah Hinchliff Pearson ; ilustraciones de Bryan Mathers ; traductores, Gunnar Eyal Wolf Iszaevich, Luis Enrique Amaya González, Leonardo Arias Fonseca, Evelin Heidel y Jorge Andrés Delgado Ron.
Otros títulos: Made with Creative Commons. Español.
Descripción: Primera edición. | Ciudad de México : Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, 2019.
Identificadores: LIBRUNAM 2057897 | ISBN 9786073023511.
Temas: Creative Commons (Organización). | Publicación de acceso abierto. | Servicios comunes de información.
Clasificación: LCC Z286.O63.S7318 2019 | DDC 070.57973—dc23

Título original: *Made with Creative Commons*, de Paul Stacey y Sarah Hinchliff Pearson

Universidad Nacional Autónoma de México,
Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510, Ciudad de México.
Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM
Cto. Mtro. Mario de la Cueva S/N, Ciudad de la Investigación en Humanidades, Ciudad Universitaria, Coyoacán 04510, Ciudad de México

ISBN: 978-607-30-2351-1

Ilustraciones de Bryan Mathers, https://bryanmmathers.com/.
Adaptación de las ilustraciones: María Victoria Jiménez Sánchez, del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Editor: Gunnar Wolf, del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM
Corrección y cuidado de la edición: Marisol Simón, del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

Traductores: Gunnar Eyal Wolf Iszaevich, Luis Enrique Amaya González, Leonardo Arias Fonseca, Evelin Heidel y Jorge Andrés Delgado Ron.

No sé mucho de periodismo no ficticio… La forma en que pienso acerca de estas cosas, en términos de lo que puedo hacer es que… ensayos como éste son oportunidades para ver a alguien razonablemente brillante, pero que también recibe una paga promedio, poner mucha más atención y pensar con mayor profundidad acerca de todo tipo de cosas diferentes de lo que tenemos la oportunidad de hacer en nuestra vida diaria.

David Foster Wallace

Índice

Prefacio 8
Introducción 12
Notas a la traducción al español 15

I El panorama completo 19

1. El nuevo mundo de los comunes digitales 20
2. Hecho con Creative Commons 44
3. Las licencias Creative Commons 74

II Los estudios de caso 79

4. Arduino 81
5. Ártica 86
6. Blender Institute 90
7. Cards Against Humanity 94
8. The Conversation 98
9. Cory Doctorow 102
10. Figshare 107
11. Figure.NZ 112
12. Knowledge Unlatched 118
13. Lumen Learning 124
14. Jonathan Mann 130
15. Noun Project 134
16. Open Data Institute 139
17. OpenDesk 145
18. OpenStax 151
19. Amanda Palmer 157
20. PLOS (Biblioteca pública de ciencia) 162
21. Rijksmuseum 168
22. Shareable 174

23. Siyavula 178
24. SparkFun 185
25. TeachAIDS 190
26. Tribe of Noise 195
27. Fundación Wikimedia 200
Bibliografía 204
Agradecimientos 209

Prefacio

Ryan Merkley
CEO, Creative Commons

Hace tres años, justo después de haber sido contratado como CEO de Creative Commons (CC), me encontré con Cory Doctorow en el bar del Hotel Gladstone, en Toronto. Siendo él uno de los impulsores más reconocidos de CC (alguien que además tenía una carrera exitosa, y un escritor que comparte sus obras mediante CC) le dije que creía que CC cumplía un papel en definir e impulsar modelos de negocio abiertos. Gentilmente, se manifestó en desacuerdo, y llamó a la búsqueda de modelos viables de negocio mediante CC "una cortina de humo."

Tenía, de cierto modo, toda la razón —quienes hacen cosas con Creative Commons tienen motivos ulteriores como lo explica Paul Stacey en su libro: "Independientemente del estado legal, todos tienen una misión social. Su razón principal de ser es hacer del mundo un lugar mejor, no lucrar. El dinero es un medio para un fin social, no el fin mismo."

En el estudio de caso acerca de Cory Doctorow, Sarah Hinchliff Pearson cita las palabras de Cory de su libro *La información no quiere ser libre*: "Hacerse artista porque puedes hacerte rico es como comprar boletos de lotería porque quieres hacerte rico. Podría funcionar, pero muy probablemente no lo hará. Sin embargo, claro, alguien siempre se gana la lotería."

Hoy en día, los derechos de autor son como un boleto de lotería —todos tienen uno, y casi nadie gana. Lo que no dicen es que, para quien elige compartir su trabajo, los rendimientos pueden ser significativos y duraderos. Este libro está lleno de historias de quienes toman riesgos mucho mayores que los dos dólares que pagamos por un boleto de lotería y, sin embargo, cosechan las recompensas que surgen de perseguir sus pasiones y vivir según sus valores.

Así que no es acerca del dinero. Pero, al mismo tiempo, sí lo es. Encontrar los medios para continuar creando y compartiendo frecuentemente requiere de algunos ingresos. Max Temkin, en *Cards Against Humanity*, lo explica muy bien en su estudio de caso: "No hacemos chistes y juegos para hacer dinero

—hacemos dinero para poder seguir haciendo más chistes y juegos.”

El objetivo de Creative Commons es la construcción de comunes vibrantes, usables, impulsados por la colaboración y la gratitud. En el corazón de nuestra estrategia está el habilitar a las comunidades de colaboración. Considerando esto, Creative Commons inició este proyecto de libro con la guía de Paul y Sarah, y surge para definir y fomentar los mejores modelos de negocios abiertos. Paul y Sarah fueron los autores ideales para escribir *Hecho con Creative Commons*.

Paul sueña con un futuro en el que nuevos modelos de creatividad e innovación dominen la inequidad y la escasez que hoy en día definen a lo peor del capitalismo. A él lo impulsa la fuerza que tienen las conexiones humanas entre las comunidad de creadores. Es más observador que la mayoría, y esto ha hecho de él un mejor educador, un investigador perspicaz, y también un hábil jardinero. Tiene una voz fresca y tranquila que transmite la pasión que inspira a sus colegas y a su comunidad.

Sarah es del mejor tipo de abogados —una verdadera defensora que cree en el bien de la gente, así como en el poder de los actos colectivos para cambiar al mundo. A lo largo del último año, he visto a Sarah luchar con la angustia derivada de invertir mucho en una campaña política que no terminó como ella esperaba. Hoy, está más determinada que nunca a vivir apegada a sus valores. Puedo contar con Sarah siempre para impulsar a Creative Commons y enfocarnos en nuestro impacto —hacer que lo primario sea lo primario. Ella es práctica, detallista y lista, dentro de mi equipo es la persona con quien más disfruto debatir.

Como coautores, Paul y Sarah se complementan perfectamente, investigaron, analizaron, discutieron y trabajaron como un equipo, a veces juntos y otras de forma independiente. Se sumergieron en la investigación y en la escritura con pasión y curiosidad, y un profundo respeto por lo que conlleva construir los comunes y compartirlos con el mundo. Se mantuvieron abiertos a nuevas ideas, incluyendo la posibilidad de que sus teorías iniciales requirieran refinamiento o estuvieran completamente equivocadas. Eso requiere de valor, y llevó a que el libro resulte mejor, al ser interesante, honesto y útil.

Desde el principio, CC quiso desarrollar este proyecto siguiendo los principios y valores de la colaboración abierta. El libro fue fondeado, desarrollado, investigado y escrito de forma abierta, se comparte abiertamente bajo una licencia CC BY-SA para que cualquiera puede usarlo, remezclarlo o adaptarlo con atribución. Es, por sí mismo, un ejemplo de un modelo de negocios abierto.

Durante 31 días, en agosto de 2015, Sarah se dedicó a organizar y ejecutar una campaña Kickstarter para generar el financiamiento para el libro. El resto fue provisto por los generosos donantes y colaboradores de Creative Commons.

A fin de cuentas, resultó uno de los proyectos de libro más exitosos de Kickstarter, sobrepasando dos objetivos extendidos, e involucrando a más de 1 600 donantes —para la mayoría de ellos, su primera contribución a Creative Commons.

Paul y Sarah trabajaron de forma abierta durante todo el proyecto, publicando sus planes, borradores, estudios de caso y análisis, temprano y frecuentemente, e involucraron a comunidades de todo el mundo para ayudar a escribir este libro. Conforme sus opiniones divergían y sus intereses se fueron definiendo más claramente, dividieron sus voces y decidieron mantenerlas por separado en el producto final. Trabajar de esta manera requiere, tanto de humildad, como de confianza en sí mismo y, sin duda, llevó a que *Hecho con Creative Commons* resultara un mejor proyecto.

Quienes trabajan y comparten los comunes no son los creadores típicos. Son parte de algo más grande que ellos mismos, y lo que nos ofrecen a todos es un gran regalo. Lo que reciben a cambio es gratitud y una comunidad.

Jonathan Mann, citado en este libro, escribe una canción cada día. Cuando lo contacté para pedirle que escribiera una para nuestro Kickstarter (y ofrecerse a sí mismo como un beneficio para el Kickstarter), aceptó de inmediato. ¿Por qué lo haría? Porque los comunes tienen en su núcleo la colaboración, porque la comunidad es un valor clave, y porque las licencias CC han ayudado a tantos para compartir de la forma que les gusta, y con un público global.

Sarah escribe, “Los esfuerzos que son *Hechos con Creative Commons* prosperan cuando se construye una comunidad alrededor de lo que hacen. Puede ser que una comunidad colabore en conjunto para crear algo nuevo, o puede ser simplemente una colección de personas de ideas afines que se conocen y se reúnen alrededor de intereses o creencias comunes. Hasta cierto grado, simplemente ser *Hecho con Creative Commons* automáticamente trae consigo un cierto elemento de comunidad, ayudando a conectar con terceros como uno mismo que reconocen y son atraídos por los valores simbolizados por usar CC.” Amanda Palmer, la otra música perfilada en el libro, seguramente agregaría esto de su estudio de caso: “No hay un objetivo más satisfactorio que el que alguien te diga que lo que haces genuinamente les resulta valioso.”

Este no es un libro típico de negocios. Posiblemente decepcione a quien busque una receta o una hoja de ruta. Quienes buscan perseguir un fin social, construir algo grandioso mediante la colaboración, o unirse a una comunidad global poderosa y creciente, seguramente tendrán un resultado satisfactorio. *Hecho con Creative Commons* ofrece un conjunto de valores y principios claramente articulados capaces de cambiar al mundo, algunas herramientas esenciales para explorar tus propias oportunidades de negocios y dos docenas de dosis de inspiración pura.

En el artículo publicado en Stanford Law Review de 1996, “Las zonas del ciberespacio” (“The Zones of Cyberspace”), el fundador de CC, Lawrence Lessig, escribió: “El ciberespacio es un lugar. Hay gente que vive ahí. Experimentan todas las cosas que viven en el espacio real. Para algunos, incluso más. Y lo viven no como individuos aislados, jugando en la computadora de alta tecnología: lo experimentan grupalmente, en comunidades, entre extraños, entre gente que van conociendo, de quienes se van haciendo amigos.”

Estoy increíblemente orgulloso de que Creative Commons pueda publicar este libro para las muchas comunidades que hemos llegado a conocer y amar. Estoy agradecido con Paul y Sarah por su creatividad y conocimientos, y con las comunidades globales que nos han ayudado a difundirlo. Como dice Jonathan Nightingale, miembro del consejo de CC, “todo está hecho de gente.”

Ese es el verdadero valor de las cosas que están *Hechas con Creative Commons*.

Introducción

Paul y *Sarah*

Este libro muestra al mundo cómo el compartir puede ser bueno para los negocios, pero con un giro adicional.

Comenzamos el proyecto con la intención de explorar cómo los creadores, organizaciones y negocios hacen dinero para sostener lo que tienen que hacer cuando comparten su trabajo empleando licencias Creative Commons. Nuestro objetivo no era identificar una fórmula para modelos de negocio que usaran Creative Commons, sino recopilar ideas frescas y ejemplos dinámicos que detonaran modelos nuevos e innovadores, y ayudar a terceros a seguir su ejemplo, construyendo sobre lo que ya ha demostrado que funciona. Al principio, enmarcamos nuestra investigación en términos comerciales-familiares. Creamos un "lienzo de modelo de negocios abiertos" en blanco, una herramienta interactiva en línea que ayudara a la gente a diseñar y analizar su modelo de negocios.

Gracias a la generosa contribución de nuestros patrocinadores del Kickstarter, iniciamos este proyecto identificando y seleccionando un grupo diverso de creadores, organizaciones y negocios que utilizan Creative Commons de forma integral, lo que llamamos ser *Hecho con Creative Commons*. Los entrevistamos y escribimos sus historias. Analizamos lo que escuchamos y profundizamos en la literatura.

Pero conforme avanzó la investigación, ocurrió algo interesante. Nuestra manera original de enmarcar el trabajo no cuadró con las historias que escuchábamos.

Aquellos a quienes entrevistábamos no eran los típicos vendedores a consumidores buscando maximizar sus ingresos y rentabilidad. En vez de ello, estaban compartiendo para hacer del mundo un mejor lugar, creando relaciones y una comunidad alrededor de los trabajos que compartían, y generando ganancias, no buscando un crecimiento ilimitado, sino únicamente para sostener sus operaciones.

Con frecuencia no les gustaba escuchar que se describiera lo que hacían como un modelo de negocios abierto. Su emprendimiento iba más allá que eso,

era algo diferente. Algo que no únicamente genera valor económico, sino también valor social y cultural. Algo que involucra a la conexión humana. Ser *Hecho con Creative Commons* no es "negocios como siempre".

Tuvimos que repensar la concepción de este proyecto, y no ocurrió de la noche a la mañana. Entre otoño de 2015 y 2016, documentamos nuestros pensamientos en publicaciones de blog en Medium y con actualizaciones de estado periódicas a nuestros patrocinadores de Kickstarter. Intercambiamos borradores de estudios de caso y análisis con nuestros co-creadores de Kickstarter, quienes nos ayudaron con invaluables ediciones, retroalimentación y consejos. Nuestra forma cambió drásticamente en el transcurso de un año y medio.

A lo largo del proceso, los dos hemos tenido muy diferentes maneras de comprender y describir lo que estábamos aprendiendo. Así, aprender el uno del otro ha sido uno de los grandes placeres de este trabajo, y, esperamos que, lo que convirtió al producto final en algo mucho más rico de lo que podría serlo si hubiéramos afrontado este proyecto en solitario. Preservamos nuestras voces a lo largo del camino, con lo que se proyectan nuestros enfoques diferentes pero complementarios a lo largo de las secciones.

Si bien recomendamos que leas el libro de principio a fin, cada sección puede leerse más o menos independientemente. El libro está estructurado en dos partes principales:

La parte uno, que es la imagen general, inicia con un marco conceptual escrito por Paul. Presenta un contexto histórico para los bienes comunes digitales, describiendo las tres maneras en que la sociedad ha administrado los recursos y compartido la riqueza —los comunes, el mercado y el Estado. Sugiere pensar más allá de términos de negocios y mercado, y elocuentemente defiende la importancia de compartir y enriquecer los comunes digitales.

La imagen general continúa con el capítulo de Sarah, quien define: qué significa ser exitosamente *Hecho con Creative Commons*. Si bien hacer dinero es parte del rompecabezas, aquí también se considera el conjunto de valores del interés público y el tipo de conexiones humanas que dan verdadero significado al compartir. Esta sección delinea las maneras en que los creadores, organizaciones y negocios que entrevistamos obtienen sus ingresos, cómo impulsan el interés público y viven según sus valores, y cómo impulsan conexiones con la gente con quienes comparten.

Para terminar con la primera parte, tenemos una breve sección que explica las diferentes licencias Creative Commons. Hablamos acerca de la concepción errónea de que las licencias más restrictivas —aquellas que se acercan más al modelo de todos los derechos reservados del derecho de autor tradicional— son la única manera de hacer dinero.

La parte dos del libro consiste en las 24 historias de los creadores, negocios

y organizaciones a quienes entrevistamos. Si bien ambos participamos en las entrevistas, nos dividimos la escritura de estos perfiles.

Claro, nos complace publicar el presente libro bajo un licenciamiento Creative Commons Atribución-CompartirIgual. Por favor copia, distribuye, traduce, localiza y construye sobre de este trabajo.

Escribir este libro nos ha transformado e inspirado. La forma en que ahora vemos y pensamos lo que significa ser *Hecho con Creative Commons* ha cambiado irrevocablemente. Esperamos que este libro inspire a los lectores y a sus empresas a utilizar Creative Commons y, al hacerlo, contribuya a transformar nuestra economía y al mundo para mejor.

Notas a la traducción al español

Gunnar Wolf
Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

La versión original de este libro fue publicada en mayo de 2017. Muchos entusiastas de Creative Commons lo descargamos inmediatamente y comenzamos a leerlo. La primera hojeada fue con curiosidad. "¡Vaya! la verdad... ¡está muy bien estructurado!" Seguí leyendo un poco más en serio.

En mi cabeza comenzaron a girar algunos engranes...

Historia técnica y social de la traducción

Conforme avanzaba en la lectura, no dejaba de darme vueltas en la cabeza el haber leído en el *blog* de Petter Reinholdtsen,[1] a quien conozco por ser ambos desarrolladores del proyecto Debian, acerca del proceso de traducción al noruego que hizo del libro *Free Culture*, de Lawrence Lessig.[2] A partir de mi trabajo en la UNAM, he participado en un par de proyectos editoriales. El gérmen de la traducción se me instaló y comenzó a crecer.

Petter comenzó a trabajar en su traducción en julio de 2012, y terminó la traducción dos años más tarde. Sumando a esto un año de trabajo editorial, no resulta muy alejado de mi experiencia en la preparación de libros en la Universidad.

A los pocos días de iniciada mi lectura, publiqué en mi blog que tenía la intención de coordinar esta traducción, pidiendo recomendaciones para la implementación técnica.[3] Y en pocos días, siguiendo los consejos de Stanislaw Krukowski, Marcos Mezo, Cristian Martínez, Antonio Terceiro, estaba todo armado para ponerme en acción.

Varios de los antes mencionados me sugirieron considerar *Weblate*, proyecto desarrollado por Michal Čihař, otro compañero del proyecto Debian, un sistema

[1] http://people.skolelinux.org/pere/blog/tags/freeculture/
[2] http://www.free-culture.cc/
[3] https://gwolf.org/node/4102

que permite la gestión mediante una interfaz Web de traducciones multilíngües para los programas que utilizan el marco de traducciones *Gettext*. Desde 2013, además de desarrollar el programa, Michal ofrece un servicio de hospedaje de traducciones para proyectos de software libre llamado *Hosted Weblate*.[4]

A partir de ese punto, el proyecto de esta traducción dejó de ser una idea, y comenzó a avanzar, lentamente, pero a avanzar. Leo Arias, a quien conozco a partir de su trabajo en la comunidad de software libre centroamericana, mostró su interés en participar, y una vez que tuvimos las bases técnicas, comenzamos a avanzar utilizando *Hosted Weblate*. Al poco tiempo, personas de diferentes países fueron encontrando el proyecto de traducción e iniciando versiones en sus propios idiomas. Y más personas se fueron sumando, sin siquiera anunciarse expresamente, al proyecto.

Antes de que pudiéramos darnos cuenta, en poco más de tres meses de trabajo intensivo, entre cinco personas habíamos completado la traducción al español. Este equipo se conformó por: Luis Enrique Amaya González (México), Leo Arias "elopio" (Costa Rica), Andrés Delgado (Ecuador), Evelin Heidel "scann" (Argentina) y Gunnar Wolf (México). Y, de forma que ilustra los modelos de creación colaborativa que este libro adopta, lo hicimos con apenas coordinación entre nosotros, de forma casi absolutamente descentralizada.

En esta sección se presentan las principales herramientas para llevar a buen puerto este proyecto. Pero, como podrá observarse, no se pueden separar la historia técnica de la historia social: esta traducción es un proyecto social de colaboración alrededor de un conjunto de creencias y valores que compartimos los involucrados. Y eso es lo que nos permite afirmar que también en este aspecto somos *Hechos con Creative Commons*.

De la traducción y de la edición

El relato anterior nos lleva apenas hasta finales de 2017. Estas líneas son de septiembre de 2019. ¿Por qué tanta demora?

La primera vez que hacemos algo, es frecuente que nos falte experiencia para prever sus implicaciones. Como equipo de traducción, fuimos eficientes... Pero el resultado no era de la calidad necesaria, ni para representar correctamente al nombre *Creative Commons*, ni para una publicación que lleve el sello de la Universidad Nacional Autónoma de México. Este libro tuvo un muy largo proceso editorial, homogeneizando el lenguaje y los términos utilizados. Tengo que agradecer expresamente al muy paciente y muy profesional trabajo de Marisol Simón, la revisora de estilo a quien estoy seguro que nuestro trabajo

[4] https://hosted.weblate.org/

le arrancó más que un par de lágrimas y canas; el resultado de su trabajo se nota claramente.

En el trabajo editorial acordamos traducciones adecuadas para muchos de los términos empleados, intentando presentar una lectura clara y natural. Esperamos habernos alejado de los modismos y localismos que usamos sin darnos cuenta en nuestra comunicación oral. Esperamos también que los términos que empleamos resulten claros y naturales para los lectores de todas las latitudes.

La traducción de *The Commons*

Tenemos que hacer mención especial de un término fundamental que nos resultó complicado de traducir, y central a lo largo del libro: *The Commons*. Este término es de uso muy frecuente en el inglés, generando una serie de términos difíciles de traducir al español, como *commonwealth* (que normalmente se traduce como "mancomunidad", sin que esto ayude a comprender el significado del término), *common law* (traducido frecuentemente como "derecho anglosajón", pero inexacto al convertir un término descriptivo en la referencia al sistema legal que lo diseminó). La multiplicidad de sentidos contenidos en el término *commons* puede llevar a confusiones sobre la idea a la que se refiere: si es a un bien común concreto, o a un recurso determinado, incluso a la idea de estar en común o la comunidad que se relaciona con dicho discurso y los modos de gestión del mismo.

Dado que este es un libro cuyo eje fundamental es *Creative Commons*, ¿cómo puede entenderse este término en español?

Hemos encontrado el uso de términos como el *procomún* (neologismo generado a partir de la contracción de "provecho" y "común"), los *bienes comunes*, los *bienes comunales*, los *recursos de uso común*, el *patrimonio común* o los *comunes*. A lo largo del libro, estandarizamos el uso del término por este último por presentarse como el más genérico y el mejor para describir los distintos tipos de uso, aunque manteniendo un poco de flexibilidad, particularmente en los primeros capítulos, en los que se aborda el proceso histórico de desarrollo y administración de los recursos.

Creative Commons podría entonces traducirse por "comunes creativos" o "comunes de la creatividad". Claro, mantendremos el uso de *Creative Commons* porque no nos referimos con ello a un concepto genérico, sino al conjunto de licencias que presentaremos en el capítulo 3, y a la organización social y política estructurada alrededor de la promoción de dichas licencias.

Parte I

El panorama completo

1. El nuevo mundo de los comunes digitales

Paul Stacey

Jonathan Rowe describe de forma elocuente a los comunes como “el aire y los océanos, la red de especies, la naturaleza salvaje y la corriente de agua —todas son partes de lo común. También lo son el idioma y el conocimiento, las aceras y las plazas públicas, las historias infantiles y los procesos democráticos. Algunas porciones de los comunes son regalos de la naturaleza, otras son producto del esfuerzo humano. Algunas son nuevas, como Internet; otras son antiguas como la tierra y la caligrafía.”[1]

En *Hecho con Creative Commons* nos enfocamos en nuestra era actual de los comunes digitales, un cúmulo de trabajos producidos por personas. Este conjunto de comunes atraviesa una amplia variedad de áreas, incluyendo patrimonio cultural, educación, investigación, tecnología, arte, diseño, literatura, entretenimiento, negocios y datos. Los trabajos producidos por personas en todas estas áreas son, cada vez más, digitales. Internet es un tipo global de comunes digitales. Los individuos, organizaciones y negocios que perfilamos en nuestros casos de estudio usan Creative Commons para compartir sus recursos en línea a través de Internet.

Sin embargo, los comunes no tratan sólo acerca de recursos compartidos. También deben considerar las prácticas sociales y valores que los dirigen. Un recurso es un sustantivo, pero *comunalizar* —contribuir un recurso al común— es un verbo.[2] Las personas creadoras, organizaciones y negocios que perfilamos están todas comprometidas con comunalizar. Su uso de Creative Commons les involucra en la práctica social de la comunalización, gestionando recursos

[1]Jonathan Rowe, *Our Common Wealth* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2013), 14.

[2]David Bollier, *Think Like a Commoner: A Short Introduction to the Life of the Commons* (Gabriola Island, BC: New Society, 2014), 176.

de una forma colectiva con una comunidad de usuarios.[3] La liberación es guiada por un conjunto de valores y normas que balancean los costos y beneficios de la empresa con aquellos de la comunidad. Se le da especial atención al acceso equitativo, uso y sostenibilidad.

1.1 Los comunes, el mercado y el Estado

Históricamente, han habido tres formas de gestionar recursos y compartir riquezas: los comunes (gestionados de forma colectiva), el Estado (esto es, el gobierno) y el mercado —con los dos últimos siendo hoy las formas dominantes.[4]

Las organizaciones y los negocios en nuestros casos de estudio son únicas en la forma en que participan en los comunes, al tiempo que se mantienen involucrados con el mercado o con el Estado. Varía el grado de involucramiento con el mercado o Estado. Algunas operan ante todo en los comunes con mínima o ninguna dependencia del mercado o Estado.[5] Otras, son parte del mercado o Estado, y dependen de éstos para su sotenibilidad financiera. Todas operan como híbridos, mezclando las normas de cada uno de los comunes con las del mercado o Estado.

La figura 1.1 es una representación de cómo una empresa puede tener niveles variables de involucramiento con los comunes, el Estado y el mercado.

Algunos de nuestros casos de estudio son simplemente comunes y empresas de mercado con poco o ningún involucramiento con el Estado. Una representación de estos casos de estudio mostraría una esfera del Estado pequeña o incluso ausente. Otros, se basan ante todo en el mercado, con sólo un pequeño involucramiento con los comunes. Una representación de estos casos de estudio mostraría una gran esfera del mercado y una pequeña de los comunes. El punto en el cuál una empresa se ve a sí misma de un tipo o de otro, afecta el balance de normas bajo las cuales operan.

Todos nuestros casos de estudio generan dinero como medio de subsistencia o sostenibilidad. El dinero pertenece, ante todo, al mercado. Encontrar formas de generar ingresos manteniéndose fiel a los valores fundamentales del bien común (por lo general, expresados en la definición de su misión) es un reto. Gestionar la interacción y el involucramiento entre los comunes y el mercado requiere de un toque ágil, un fuerte sentido de valores, y la habilidad de mezclar

[3] *Ibid.*, 15.

[4] *Ibid.*, 145.

[5] *Ibid.*, 175.

lo mejor de ambos.

El Estado desempeña un papel importante en la promoción del uso y la adopción de los bienes comunes. Los programas y financiamiento del Estado pueden contribuir y construir comunes de forma deliberada. Más allá del dinero, pueden diseñarse las leyes y regulaciones con respecto a propiedad, derechos de autor, negocios y finanzas para promoverlos.

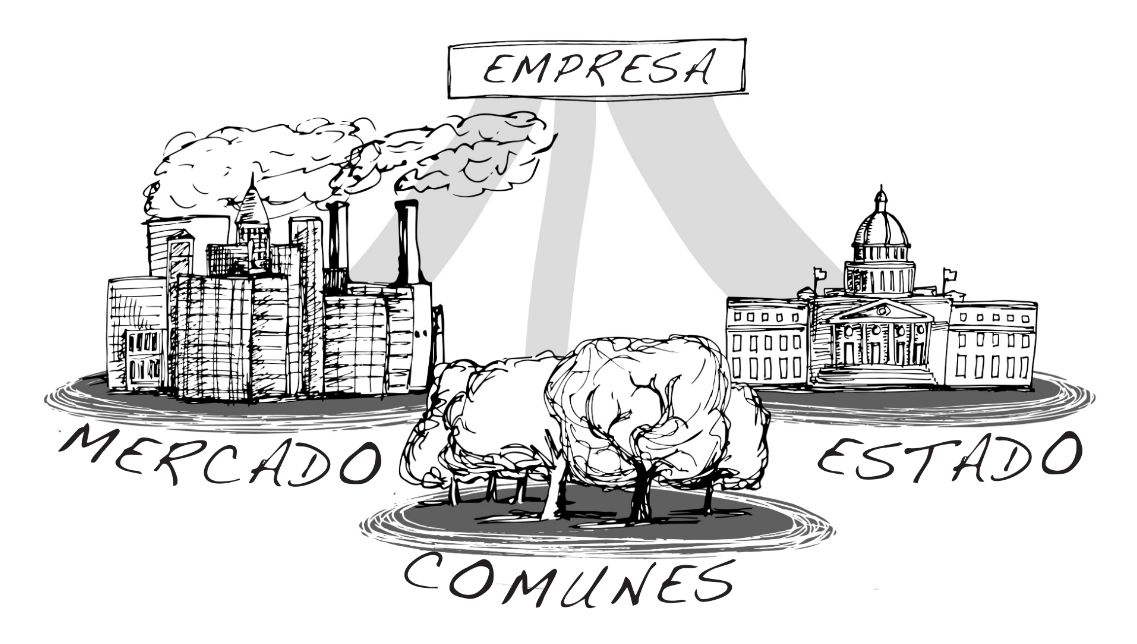


Ilustración 1.1: Una empresa puede tener niveles variables de involucramiento con los bienes comunes, el Estado y el mercado.

Es útil entender cómo los comunes, el mercado y el Estado gestionan los recursos de forma diferente, y no sólo para aquellos que se consideran ante todo como uno de los comunes. Para empresas u organizaciones gubernamentales que quieran involucrarse y aprovechar los comunes, saber cómo éstos operan les ayudará a encontrar la mejor forma para hacerlo. Participar en el uso de los comunes en la misma forma en la que lo harían en el mercado o Estado no resultaría una estrategia exitosa.

1.2 Los cuatro aspectos de un recurso

Como parte de su trabajo ganador del Premio Nobel, Elinor Ostrom desarrolló un marco conceptual para analizar cómo los recursos naturales se gestionan en forma de comunes.[6] Su marco conceptual considera cosas como las características biofísicas de recursos comunes, los actores de la comunidad y las interacciones que tienen lugar entre ellos, reglas en uso y resultados. Dicho marco conceptual para este capítulo ha sido simplificado y generalizado para aplicarlo a los comunes, al mercado y al Estado.

Para comparar y contrastar las formas en las que los comunes, el mercado y el Estado trabajan, consideremos cuatro aspectos de la gestión de recursos: características del recurso, las personas involucradas y los procesos que siguen, las normas y reglas que desarrollan para gobernar el uso y, finalmente, el uso real del recurso junto con los resultados de ese uso (véase la figura 1.2).

[6] Daniel H. Cole, “Learning from Lin: Lessons and Cautions from the Natural Commons for the Knowledge Commons”, en *Governing Knowledge Commons*, eds. Brett M. Frischmann, Michael J. Madison, y Katherine J. Strandburg (Nueva York: Oxford University Press, 2014), 53.



Ilustración 1.2: Cuatro aspectos de administración de recursos.

1.2.1 Características

Los recursos tienen características particulares o atributos que afectan la forma en que pueden ser utilizados. Algunos recursos son naturales, otros son producidos por personas. Y —de forma significativa para los bienes comunes de hoy— los recursos pueden ser físicos o digitales, lo cual afecta el potencial inherente del recurso.

Los recursos físicos se tienen en cantidades limitadas. Si yo tengo un recurso físico y se lo doy a otra persona, yo ya no lo tengo más. Cuando un recurso se retira y se usa, la disponibilidad total se reduce o agota. La escasez puede

resultar en una rivalidad competitiva por el recurso. Las empresas *Hechas con Creative Commons*, por lo general, se basan en medios digitales, pero algunos de nuestros casos de estudio también producen recursos en forma física. Los costos de producir y distribuir un bien físico, casi siempre, requieren que se involucren con el mercado.

Los recursos físicos son agotables, exclusivos y rivales. Los recursos digitales no. Si yo comparto un recurso digital con alguna persona, ambos tenemos el recurso. Dárselo a alguien no significa que yo ya no lo tenga. Los recursos digitales pueden ser almacenados, copiados y distribuidos de forma infinita sin agotarse, y a un costo cercano a cero. La abundancia, es una característica inherente de los recursos digitales.

La naturaleza no agotable, no exclusiva y no rival de los recursos digitales significa que las reglas y normas para gestionarlos pueden (y deben) ser diferentes a la gestión de los recursos físicos. Sin embargo, éste no es siempre el caso. Los recursos digitales con frecuencia se hacen escasear de forma artificial. Poner recursos digitales en los comunes los hace libres y abundantes.

Nuestros casos de estudio con frecuencia gestionan recursos híbridos, que empiezan como digitales con la posibilidad de convertirse en recursos físicos. El archivo digital de un libro puede imprimirse en papel y convertirse en un libro físico. Un diseño generado por computadora puede ser fabricado físicamente en madera. Esta conversión de digital a físico tiene costos, invariablemente. Con frecuencia, los recursos digitales son gestionados de forma gratuita y abierta, pero se cobra dinero por convertir un recurso digital en uno físico.

Mas allá de esta idea de físico contra digital, los comunes, el mercado y el Estado conciben a los recursos de forma diferente (véase la figura 1.3). El mercado ve los recursos como bienes privados —mercancías para la venta— a partir de los cuales se extrae valor. El Estado ve los recursos como bienes públicos que brindan valor a los ciudadanos. En los comunes ven a los recursos como comunes, que brindan riqueza común, extendiéndose más allá de las fronteras del Estado para ser pasadas a futuras generaciones de forma no disminuida y, en ocasiones, mejorada.

1.2.2 Personas y procesos

En los comunes, el mercado y el Estado, se emplean diferentes personas y procesos para gestionar recursos. Los procesos utilizados definen quién tiene voz, así como la forma en que un recurso se gestiona.

En el Estado, un gobierno de oficiales elegidos es responsable de gestionar recursos en nombre del público. Los ciudadanos que producen y usan esos recursos no están directamente involucrados. En lugar de esto, se entrega al gobierno. Así, ministerios y departamentos de Estado, con servidores públicos

como empleados, establecen presupuestos, implementan programas y gestionan recursos con base en prioridades y procedimientos del gobierno.

En el mercado, las personas involucradas son productoras, compradoras, vendedoras y consumidoras. Los negocios actúan como intermediarios entre aquellas que producen recursos y las que los consumen o usan. Los procesos de mercado buscan extraer de los recursos tanto valor monetario como sea posible. En el mercado, los recursos se gestionan como mercancías, con frecuencia producidas en masa, y vendidas a consumidores sobre la base de una transacción de efectivo.

En contraste con el Estado y el mercado, los recursos en los comunes son gestionados de forma más directa por las personas involucradas.[7] Creadores de recursos producidos por personas pueden ponerlos en los comunes por elección personal. No se requiere permiso del Estado o del mercado. Cualquier persona puede participar en los comunes y determinar por sí misma con cuál quiere estar involucrada —contribuyente, usuario o administrador. Las personas involucradas no incluyen solo a aquellas que crean y usan recursos, sino también a aquellas afectadas por el resultado de su uso. A quién afecta su opinión, acciones que puede tomar, y el alcance de la toma de decisiones. En los comunes, la comunidad como un todo gestiona los recursos. Los recursos puestos en los comunes usando Creative Commons requieren que los usuarios den crédito al creador original. Conocer a la persona detrás del recurso vuelve a los comunes menos anónimos y más personales.



Ilustración 1.3: Cómo el mercado, los comunes y el Estado conciben los recursos.

[7] Max Haiven, *Crises of Imagination, Crises of Power: Capitalism, Creativity and the Commons* (Nueva York: Zed Books, 2014), 93.

1.2.3 Normas y reglas

Las interacciones sociales entre personas, y los procesos empleados por el Estado, el mercado y los comunes, evolucionan en normas sociales y reglas. Éstas definen permisos, asignan derechos y resuelven disputas.

La autoridad del Estado está gobernada por las constituciones nacionales. Las normas relacionadas con las prioridades y la toma de decisiones son definidas por mandatarios electos y procesos parlamentarios. Las reglas del Estado se expresan a través de políticas, regulaciones y leyes. El Estado tiene injerencia en las normas y reglas del mercado y los comunes a través de las reglas mediante las cuales se regula.

Las normas del mercado reciben influencia de la economía y la competencia por recursos escasos. Las reglas del mercado siguen a la propiedad, negocios y leyes financieras definidas por el Estado.

Como con el mercado, los comunes pueden recibir influencia de políticas de Estado, regulaciones y leyes. Pero las normas y reglas de los comunes son en buena medida definidas por la comunidad. Ellas ponderan costos y beneficios individuales contra los costos y beneficios de la comunidad entera. No solo entra en juego la eficiencia económica, también la equidad y la sostenibilidad.[8]

1.2.4 Objetivos

La combinación de los aspectos que hemos discutido hasta ahora —las características inherentes de los recursos, personas y procesos, y normas y reglas— modelan cómo los recursos son empleados. El uso también está influenciado por los diferentes objetivos que tienen el Estado, el mercado y los comunes.

En el mercado, el enfoque es maximizar la utilidad de un recurso. Lo que pagamos por los bienes que consumimos se ve como un objetivo medible de la utilidad que brinda. El objetivo entonces se vuelve maximizar el valor monetario total en la economía.[9] Unidades consumidas se traducen en ventas, ingresos, ganancia y crecimiento, y estas todas son formas de medir los objetivos del mercado.

El Estado tiene como propósito usar recursos de forma que se mantenga un balance en la economía con las necesidades sociales y culturales de sus ciudadanos: cuidado de la salud, educación, trabajos, ambiente, transporte, seguridad, herencia y justicia son todas facetas de una sociedad saludable, y el

[8] Bollier, Think Like a Commoner, 175.

[9] Joshua Farley e Ida Kubiszewski, "The Economics of Information in a Post-Carbon Economy", en *Free Knowledge: Confronting the Commodification of Human Discovery*, eds. Patricia W. Elliott y Daryl H. Hepting (Regina, SK: University of Regina Press, 2015), 201–4.

Estado aplica sus recursos hacia estos propósitos. Los objetivos del Estado se reflejan en mediciones de calidad de vida.

Por lo que respecta a los comunes, el objetivo es maximizar acceso, equidad, distribución, participación, innovación y sostenibilidad. Se puede medir el éxito observando cuántas personas accesan y usan un recurso; cómo es la distribución de usuarios a través de género, ingresos, y ubicación; si una comunidad se está formando para extender y mejorar los recursos; y si los recursos están siendo usados de formas innovadoras para beneficio personal y social.

Como combinaciones híbridas de comunes con el mercado o Estado, el éxito y sostenibilidad de todas las empresas de nuestros casos de estudio dependen de su capacidad para utilizar y balancear de forma estratégica estos diferentes aspectos de la gestión de recursos.

1.3 Una corta historia de los comunes

Usar los comunes para gestionar recursos es parte de un largo continuo histórico. Sin embargo, en la sociedad contemporánea, el mercado y el Estado dominan el discurso sobre cuál es la mejor manera de gestionar los recursos. Es raro que los comunes siquiera se consideren como una opción. Los comunes han desaparecido de la conciencia y consideración en gran parte. No hay reportes noticiosos o discursos acerca de los comunes.

Pero los más de 1 100 millones de recursos licenciados con Creative Commons alrededor del mundo son indicadores de un movimiento de las bases hacia los comunes, los cuales están resurgiendo. Para entender su resiliencia y comprender su actual renovación, es útil saber algo de su historia.

Por siglos, las personas indígenas de las sociedades preindustrializadas gestionaron recursos de forma colectiva como comunes, incluyendo agua, comida, leña, irrigación, pesca, caza, y muchas otras cosas.[10] No había mercado, ni economía global. El Estado, los soberanos, influenciaban a los comunes, pero de ninguna forma los controlaban. La participación social directa en los comunes era la forma principal con la cuál se gestionaban los recursos y se satisfacían las necesidades (la figura 1.4 ilustra a los comunes en relación a el Estado y el mercado).

[10] Rowe, *Our Common Wealth*, 19; y Heather Menzies, *Reclaiming the Commons for the Common Good: A Memoir and Manifesto* (Gabriola Island, BC: New Society, 2014), 42–43.

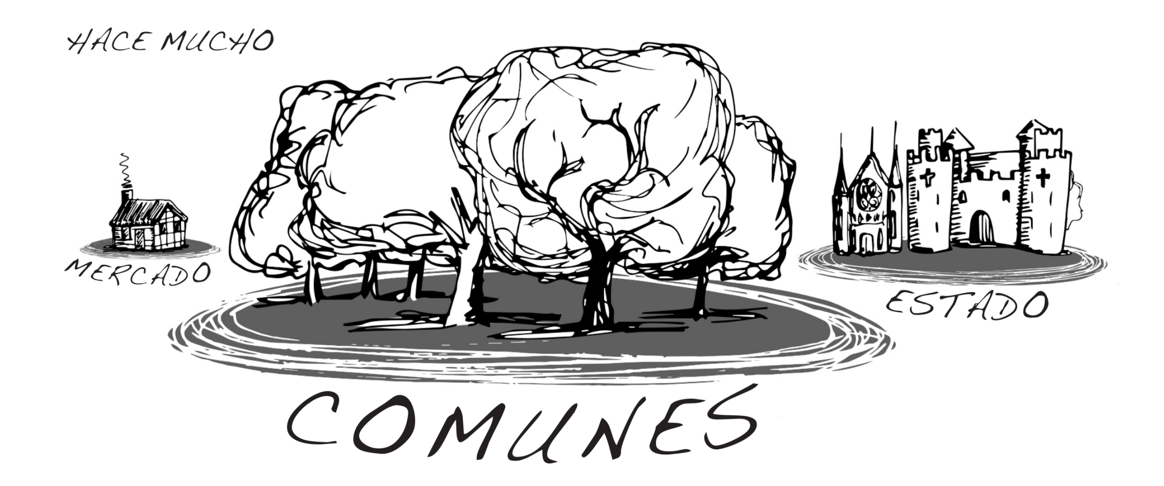


Ilustración 1.4: En la sociedad preindustrializada.

A esto le sigue una larga historia del Estado (un monarca o soberano) tomando control sobre los comunes para sus propios propósitos. A esto se le llama cercamiento de los comunes.[11] Antiguamente, los "comuneros" eran desalojados de la tierra, se levantaban vallas y cercas, se aprobaban leyes y se vigilaba el espacio para prohibir el acceso.[12] De forma gradual, los recursos se volvieron propiedad del Estado y éste se volvió la forma principal mediante la cual los recursos se gestionaban (véase la figura 1.5).

La tenencia de la tierra, el agua y la caza eran distribuidas a la familia gobernante y políticos designados. Las masas desplazadas de la tierra migraron a las ciudades. Con el surgimiento de la Revolución industrial, la tierra y los recursos se volvieron bienes que se vendían a negocios para soportar la producción. Las monarquías evolucionaron a parlamentos elegidos. Las masas se volvieron trabajadores ganando dinero a cambio de la operación de maquinaria industrial. Leyes financieras, de negocios y de propiedad fueron revisadas por los gobiernos para apoyar a mercados, crecimiento y productividad. La figura 1.6 muestra cómo hoy el mercado es el medio principal por el cual los recursos son gestionados.

[11] Bollier, *Think Like a Commoner*, 55–78.

[12] Fritjof Capra y Ugo Mattei, *The Ecology of Law: Toward a Legal System in Tune with Nature and Community* (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2015), 46–57; y Bollier, *Think Like a Commoner*, 88.



Ilustración 1.5: Los comunes son gradualmente reemplazados por el Estado.

Sin embargo, el mundo de hoy está atravesando tiempos turbulentos. Los beneficios del mercado se han contrarrestado por la distribución desigual y la sobreexplotación.

El tema del influyente ensayo de Garret Hardin, *La tragedia de los comunes*, publicado en la revista *Science* en 1968, es precisamente la sobreexplotación. Hardin argumenta que, en los comunes, todos buscan maximizar la ganancia personal y continuar haciéndolo incluso cuando se alcanzan los límites de los comunes. Éste es entonces trágicamente agotado, al punto en el que ya no puede soportar a nadie. El ensayo de Hardin se volvió aceptado de forma extensa como cierto y una justificación para la propiedad privada y el libre mercado.

Sin embargo, hay una seria falla en *La tragedia de los comunes* de Hardin: es ficticia. Hardin en realidad no estudió cómo funcionan los comunes reales. Elinor Ostrom ganó el Premio Nobel de Economía de 2009 por estudiar diferentes comunes alrededor del mundo. El trabajo de Ostrom mostró que los recursos naturales de los comunes pueden ser gestionados de forma exitosa por comunidades locales sin ninguna regulación por parte de autoridades centrales y sin privatización. El gobierno y la privatización no son las únicas dos opciones. Hay una tercera forma: gestión por las personas, donde aquellas que son impactadas de forma directa están involucradas de forma directa. Con recursos naturales, hay una localidad regional. Las personas en la región están más familiarizadas con el recurso natural, tienen la relación más directa e historia compartida y, por lo tanto, son las mejor situadas para gestionarlos. El enfoque de Ostrom hacia la gobernanza de los recursos naturales rompió con la convención; ella reconoció la importancia de los comunes como una alternativa al mercado o Estado para solucionar problemas de acción colectiva.[13]

[13] Brett M. Frischmann, Michael J. Madison, and Katherine J. Strandburg, "Governing Knowledge

Hardin omitió considerar la dinámica social actual de los comunes. Su modeló asumió que la gente en los comunes actúa de forma autónoma, por puro egoísmo, sin interacción o consideración de otros. Pero como Ostrom encontró, en realidad, gestionar recursos de los comunes en conjunto *forma* una comunidad y fomenta la discusión. Esto naturalmente genera normas y reglas que ayudan a las personas a trabajar de forma colectiva y asegurar unos comunes sostenibles. De forma paradójica, mientras el ensayo de Hardi se llamó La tragedia de los comunes, este pudo haberse titulado de forma más precisa La tragedia del mercado.

La historia de Hardin se basa en la premisa de recursos agotables. Los economistas se han enfocado casi exclusivamente en los mercados basados en la escasez. Muy poco se sabe acerca de cómo funciona la abundancia.[14] El surgimiento de información tecnológica e Internet ha llevado a una explosión en recursos digitales y a nuevos medios para compartir y distribuir. Los recursos digitales no se pueden agotar jamás. Sin embargo, la ausencia de un modelo teórico de cómo funciona la abundancia ha llevado al mercado a hacer que los recursos digitales sean artificialmente escasos y que sea posible aplicar las normas y reglas usuales del mercado.

Pero, cuando se trata de usar los fondos del Estado para crear bienes digitales, en realidad no hay justificación para la escasez artificial. La norma de los trabajos digitales financiados por el Estado debería ser que estén disponibles de forma libre y abierta para el público que pagó por ellos.

Commons”, en Frischmann, Madison, y Strandburg, *Governing Knowledge Commons*, 12.

[14] Farley y Kubiszewski, “Economics of Information”, en Elliott y Hepting, *Free Knowledge*, 203.

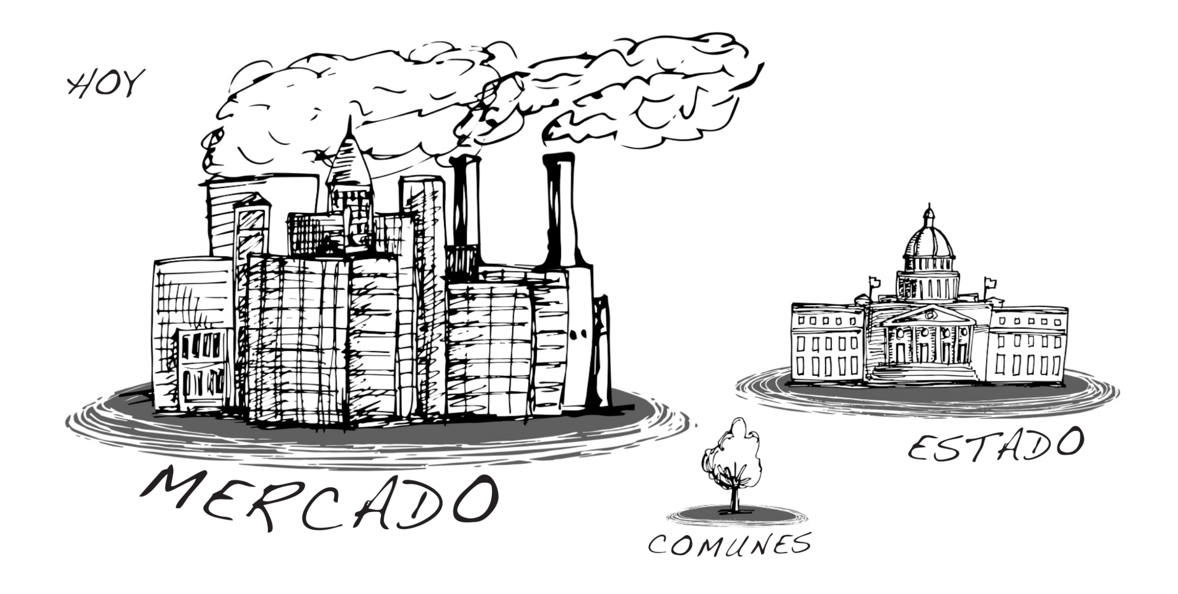


Ilustración 1.6: Cómo el mercado, el Estado y los comunes se ven al día de hoy.

1.4 La revolución digital

En los primeros días de la computación, programadores y desarrolladores aprendieron unos de otros compartiendo programas. En los años ochenta, el movimiento de software libre codificó esta práctica de compartir en un conjunto de principios y libertades:

- La libertad de ejecutar un programa de software de la forma en que desee, para cualquier propósito.
- La libertad de estudiar cómo funciona un programa de software (porque el acceso al código fuente ha sido dado de forma libre), y modificarlo para que realice el cómputo como lo requiera cada quién.
- La libertad de redistribuir copias.
- La libertad de distribuir a otras personas copias de versiones modificadas.[15]

Estos principios y libertades constituyen un conjunto de normas y reglas que tipifican a los comunes digitales.

[15] "What Is Free Software?", GNU Operating System, el Free Software Foundation's Licensing and Compliance Lab, accesado el 30 de diciembre de 2016, http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.

A finales de los años noventa, para hacer del acto de compartir código fuente y de la colaboración más algo atractivo para las compañías, la iniciativa de programas de código abierto (*Open Source Initiative*) convirtió estos principios en licencias y estándares para gestionar el acceso y la distribución de programas. Los beneficios del código abierto —tales como confiabilidad, escalabilidad y calidad verificada por revisión de pares independientes—, se volvieron ampliamente reconocidos y aceptados. A los clientes les gustaba la forma en que el código abierto les daba el control sin quedarse encerrados en tecnología privativa y cerrada. Los programas de código abierto y libre también generaron un efecto de red en donde el valor de un producto o servicio incrementa con el número de personas usándolo.[16] El drástico crecimiento de la misma Internet le debe mucho al hecho de que nadie tenía un candado propietario sobre los protocolos centrales de Internet.

Al tiempo que los programas de código abierto funcionan como comunes, muchos negocios y mercados se construyeron a su alrededor. Los modelos de negocio basados en licencias y estándares de programas de código abierto evolucionaron junto con organizaciones que gestionaron el código de programas bajo principios de abundancia en lugar de escasez. El ensayo de Eric Raymond "El caldero mágico" hace un gran trabajo al analizar la economía y los modelos de negocio asociados a los programas de código abierto.[17] Estos modelos pueden brindar ejemplos de enfoques sostenibles para aquellos *Hechos con Creative Commons*.

No se trata únicamente de la abundancia de la disponibilidad de activos digitales, sino también acerca de la abundancia de la participación. El aumento del personal de computación, información tecnológica, y de Internet ha hecho posible la participación masiva en la producción de trabajos creativos y la distribución de éstos. Las fotos, libros, música y muchas otras formas de contenidos digitales pueden ahora ser fácilmente creados y distribuidos por casi cualquiera. A pesar de este potencial de abundancia, estos trabajos digitales por defecto están gobernados por leyes de derechos de autor. Bajo dicho marco normativo, un trabajo digital es la propiedad del creador y, por ley, otras personas están excluidas para obtenerlo y usarlo sin el permiso del creador.

Pero a las personas les gusta compartir. Una de las formas en las que nos definimos a nosotros mismos es compartiendo contenido valioso y entretenido. Hacer esto aumenta y nutre las relaciones, busca cambiar opiniones, impulsa la

[16] Wikipedia, s.v. "Open-source software", última modificación 22 de noviembre de 2016.

[17] Eric S. Raymond, "The Magic Cauldron", en *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, rev. ed. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2001, http://www.catb.org/esr/writings/cathedral-bazaar/.

acción e informa a otras personas acerca de quiénes somos y qué nos importa. Compartir nos hace sentir más involucrados con el mundo.[18]

1.5 El nacimiento de Creative Commons

En 2001, Creative Commons se creó como una organización sin fines de lucro para apoyar a todas aquellas personas que quería compartir contenidos digitales. Una serie de licencias Creative Commons se modelaron siguiendo las de software de código abierto, pero para ser usadas con contenidos digitales, en lugar de código de programas. Las licencias le dan a todo el mundo, desde creadores individuales hasta grandes compañías e instituciones, una forma sencilla y estándar de conceder permisos de derechos de autor a su trabajo creativo.

Las licencias Creative Commons tienen un diseño de tres capas. Las normas y reglas de cada licencia primero son expresadas en un lenguaje legal pleno como el que utilizan los abogados. Esta capa se llama el código legal. Pero como la mayoría de quienes crearon y utilizan las licencias no son abogados, esta licencia también tiene un título común, que expresa los permisos en lenguaje simple que personas regulares pueden leer y entender rápidamente. Este actúa como una interfaz amistosa para el usuario de la capa del código legal subyacente. La tercera capa, es una intelegible por computadoras, que facilita que la Web sepa que un trabajo está licenciado bajo Creative Commons al expresar permisos en una forma que sistemas de software, motores de búsqueda y otros tipos de tecnología puedan entender.[19] Tomadas en conjunto, estas tres capas aseguran que creadores, usuarios e incluso la Web misma entiendan las normas y reglas asociadas con contenidos digitales que forman parte de los comunes.

En 2015, había más de 1 000 millones de trabajos licenciados bajo Creative Commons en los comunes globales. Estos trabajos fueron vistos en línea 136 000 millones de veces. Las personas están usando licencias Creative Commons alrededor del mundo, en 34 idiomas. Estos recursos incluyen fotos, trabajos artísticos, artículos de investigación en revistas, recursos educativos, música y otros tipos de audio y vídeos.

Artistas, fotógrafos, músicos y cineastas usan Creative Commons, pero también lo hacen museos, gobiernos, industrias creativas, fabricantes y editores.

[18] New York Times Customer Insight Group, The Psychology of Sharing: Why Do People Share Online? (New York: New York Times Customer Insight Group, 2011), http://www.iab.net/media/file/POSWhitePaper.pdf.

[19] "Licensing Considerations," Creative Commons, último acceso el 30 de diciembre de 2016, http://creativecommons.org/share-your-work/licensing-considerations/.

Millones de sitios web usan licencias CC, incluyendo importantes plataformas como Wikipedia y Flickr, y otras más pequeñas como blogs.[20] Las personas usuarias de Creative Commons son diversas y abarcan muchos sectores diferentes. (Nuestros casos de estudio fueron escogidos buscando reflejar esa diversidad.)

Algunas personas ven a Creative Commons como una forma de compartir un regalo con otras, una forma de hacerse conocidas, o una forma de brindar beneficio social. Otras simplemente están comprometidas a las normas asociadas con los comunes. Y para algunas, la participación ha sido estimulada por el movimiento de cultura libre, un movimiento social que promueve la libertad de distribuir y modificar trabajos creativos. El movimiento de cultura libre ve a los comunes como algo que brinda beneficios significativos comparado con las leyes de derechos de autor. Esta ética del intercambio libre en los comunes alinea al movimiento de cultura libre con el del software libre y de código abierto.

A lo largo del tiempo, Creative Commons ha estimulado una amplia variedad de movimientos abiertos, incluyendo recursos educativos abiertos, acceso abierto, ciencia abierta y datos abiertos. El objetivo en cada caso ha sido democratizar la participación y compartir recursos digitales sin costo, con permisos legales para que cualquier persona pueda accesar, usar y modificar de forma libre.

El Estado está involucrándose cada vez más en apoyar los movimientos abiertos. La Asociación de Gobierno Abierto (Open Government Partnership) fue lanzada en 2011 para brindar una plataforma internacional para que los gobiernos se vuelvan más abiertos, que rindan mejor cuentas y den una respuesta más oportuna a sus ciudadanos. Desde entonces ha crecido de ocho países participantes a 70.[21] En todos estos países, el gobierno y la sociedad civil están trabajando juntos para desarrollar e implementar reformas ambiciosas de gobierno abierto. Los gobiernos están adoptando Creative Commons cada vez más para asegurar que los trabajos financiados con dinero de los contribuyentes sean abiertos y libres para el público que pagó por ellos.

[20]Creative Commons. 2015 State of the Commons. Mountain View, CA: Creative Commons, 2015. http://stateof.creativecommons.org/2015/.

[21]Wikipedia, s.v. “Open Government Partnership”, última modificación el 24 de septiembre de 2016, http://en.wikipedia.org/wiki/Open_Government_Partnership.

1.6 El mercado cambiante

El mercado de hoy está dirigido en gran parte por un capitalismo global. Los sistemas legales y financieros están estructurados para dar soporte a la extracción, privatización y el crecimiento corporativo. Una percepción de que el mercado es más eficiente que el Estado ha llevado a la continua privatización de muchos recursos naturales, utilidades, servicios e infraestructura pública.[22] Mientras este sistema ha sido altamente eficiente para generar consumismo y un crecimiento en el producto interno bruto (PIB), el efecto en el bienestar humano ha sido mixto. Contrarrestando los crecientes estándares de vida y las mejoras en salud y educación, están las siempre crecientes desigualdad social, pobreza, deterioro de nuestro ambiente natural, y los rompimientos de la democracia.[23]

A la luz de estos retos hay un cada vez mayor reconocimiento de que el crecimiento del PIB no debe ser un fin en sí mismo, que el desarrollo necesita ser inclusivo social y económicamente, que la sostenibilidad ambiental es un requisito y no una opción, y que necesitamos balancear mejor el mercado, el Estado y la comunidad.[24]

Estas revelaciones han llevado a un resurgimiento de interés en los comunes como una forma de hacer posible ese balance. Gobiernos de ciudades como Bolonia, Italia, están colaborando con sus ciudadanos para establecer regulaciones para el cuidado y regeneración de los comunes urbanos.[25] Seúl y Amsterdam se llaman a sí mismas "ciudades compartidas", buscando hacerse sostenibles y más eficientes en el uso de recursos escasos. Ellas ven el compartir como una forma de mejorar el uso de los espacios públicos, la movilidad, la cohesión social y la seguridad.[26]

El mercado por sí mismo se ha interesado en la economía compartida, con

---

[22] Capra y Mattei, Ecology of Law, 114.

[23] *Ibid*., 116.

[24] La Swedish International Development Cooperation Agency, "Stockholm Statement" último acceso el 15 de febrero de 2017, http://sida.se/globalassets/sida/eng/press/stockholm-statement.pdf

[25] City of Bologna. Regulation on Collaboration between Citizens and the City for the Care and Regeneration of Urban Commons. Translated por LabGov (LABoratory for the GOVernance of Commons). Bologna, Italia: Ciudad de Boloña, 2014), http://www.labgov.it/wp-content/uploads/sites/9/Bologna-Regulation-on-collaboration-between-citizens-and-the-city-for-the-cure-and-regeneration-of-urban-commons1.pdf.

[26] El sitio web de Seoul Sharing City es http://english.sharehub.kr; para Amsterdam Sharing City, vaya a http://www.sharenl.nl/amsterdam-sharing-city/.

negocios como Airbnb brindando un mercado de pares para alojamiento a corto plazo, y Uber brindando una plataforma para viajes compartidos. Sin embargo, Airbnb y Uber aún operan mayoritariamente bajo las normas y reglas usuales del mercado, lo cual las coloca menos como comunes, y más como un negocio tradicional que busca ganancias financieras. En buena medida, la economía compartida no se trata de comunes o de cómo construir una alternativa a la economía de mercado dirigida por corporaciones, sino de extender el libre mercado desregulado hacia nuevas áreas de nuestras vidas.[27] Aunque ninguna de las personas que entrevistamos en nuestros casos de estudio se describirían a sí mismas como parte de una economía compartida, de hecho hay algunos paralelismos importantes. Tanto ésta como los comunes hacen un mejor uso de la capacidad de activos. La economía compartida ve las residencias personales y autos como algo que tiene una capacidad latente sobrante con valor para alquiler. El acceso equitativo de los comunes amplía y diversifica el número de personas que pueden usar y derivar valor de un activo.

Una forma en la que los casos de estudio de *Hecho con Creative Commons* se diferencian de aquellos de la economía compartida es en su enfoque en los recursos digitales. Éstos funcionan bajo reglas económicas diferentes a las físicas. En un mundo en el que los precios siempre parecen subir, la tecnología de la información es una anomalía. El poder de procesamiento computacional, almacenamiento y ancho de banda están incrementando de forma acelerada, pero en lugar de que los costos suban, están bajando. Las tecnologías digitales se están volviendo más rápidas, mejores y más baratas. Los costos de cualquier cosa que se construya sobre estas tecnologías siempre van a bajar hasta que se acerquen a cero.[28]

Los que están *Hechos con Creative Commons* buscan impulsarse utilizando las características inherentes únicas de los recursos digitales, incluyendo la reducción de costos. El uso de tecnologías de gestión de derechos digitales en forma de bloqueos, contraseñas y controles que previenen que los bienes digitales sean accesados, modificados, replicados y distribuidos es mínimo o inexistente. En su lugar, las licencias de Creative Commons son usadas para llevar contenidos digitales a los comunes, tomando ventaja de las características económicas únicas derivadas del ser digital. El propósito es ver que los recursos digitales sean usados tan ampliamente y por tantas personas como sea posible. Maximizar el acceso y la participación son objetivos comunes. El

---

[27] Slee, Tom. What’s Yours Is Mine: Against the Sharing Economy (Nueva York: OR Books, 2015), 42.

[28] Chris Anderson, Free: How Today’s Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing. Nueva impresión con un nuevo prefacio (Nueva York: Hyperion, 2010), 78.

propósito es la abundancia sobre la escasez.

El costo incremental de almacenar, copiar y distribuir bienes digitales es cercano a cero, lo que hace la abundancia posible. Pero imaginar un mercado basado en la abundancia en lugar de en la escasez es tan extraño para la forma en que concebimos la teoría y la práctica económica que cuesta hacerlo.[29] Quienes están *Hechos con Creative Commons* son cada uno pioneros en este nuevo paisaje, ideando sus propios modelos y prácticas económicas.

Hay quienes están buscando minimizar las interacciones con el mercado y operar de una forma tan autónoma como sea posible. Otros lo hacen en gran parte como un negocio dentro de las reglas y normas presentes en el mercado, e incluso, otros buscan cambiar los principios bajo los cuales opera el mercado.

Para una corporación ordinaria, crear beneficio social como parte de sus operaciones es difícil, al tiempo que es un requisito legal tomar decisiones que beneficien financieramente a sus accionistas. Pero están emergiendo nuevas formas de negocios. Hay corporaciones de beneficencia y empresas sociales, que amplían sus objetivos de negocios, alejándose de meramente generar ingresos, para llevar a un efecto positivo a la sociedad, a los trabajadores, la comunidad y el ambiente.[30] Los negocios que son propiedad de la comunidad, propiedad de trabajadores, cooperativas, gremios, y otras formas organizacionales ofrecen alternativas a la corporación tradicional. De forma colectiva, estas entidades alternativas de mercado están cambiando las reglas y normas del mercado.[31]

"Un libro acerca de modelos abiertos de negocio" es lo que describimos en la campaña de Kickstarter para este libro. Utilizamos un manual llamado *Generación de modelos de negocio* como nuestra referencia para definir precisamente qué es. Desarrollado a lo largo de nueve años usando un "proceso abierto" que involucró a 470 coautores de 45 países, es un marco de referencia útil acerca de los modelos de negocios.[32]

Contiene un "lienzo de modelo de negocios," que lo concibe como algo que

---

[29] Jeremy Rifkin, *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2014) , 273.

[30] Gar Alperovitz, *What Then Must We Do? Straight Talk about the Next American Revolution: Democratizing Wealth and Building a Community-Sustaining Economy from the Ground Up* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2013), 39.

[31] Marjorie Kelly, "Owning Our Future: The Emerging Ownership Revolution"; *Journeys to a Generative Economy* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2012), 8–9.

[32] Alex Osterwalder e Yves Pigneur, *Business Model Generation* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2010). Una previsualización del libro está disponible en http://strategyzer.com/books/business-model-generation.

tiene nueve bloques de construcción.[33] Este lienzo en blanco puede servir como una herramienta para que cualquier persona diseñe su propio modelo de negocios. Nosotros lo remezclamos, convirtiéndolo en un modelo abierto, agregando tres bloques de construcción más, relevantes para empresas de los comunes en el mercado híbrido: bien social, licencia Creative Commons, y "tipo de ambiente abierto en el que el negocio encaja."[34] Este lienzo mejorado demostró ser útil cuando analizamos los negocios y ayudamos a las empresas de nueva creación a planear su modelo económico.

En nuestras entrevistas, muchas personas expresaron incomodidad al describir a sus organizaciones como un modelo de negocios abierto —el término *modelo de negocios* sugería estar, principalmente, enfocadas al mercado. La posición en la cual cada quién se percibe en el espectro que cubre desde los comunes y hasta el mercado afecta el qué tanto nos autodescribimos como un negocio. Entre más centrales para nuestros objetivos sean los valores de recursos compartidos y de los comunes, menos comodidad habrá al presentarnos, o describir lo que hacemos, como un negocio. No todas las personas que tienen esfuerzos *Hechos con Creative Commons* usan un lenguaje de negocios; para algunas el proceso ha sido experimental, emergente y orgánico, en lugar de ser planeado cuidadosamente usando un modelo predefinido.

Los creadores, negocios y organizaciones que entrevistamos, participan en el mercado para generar ingresos de alguna forma. Las formas en las que esto se hace varían enormemente. Donaciones, pague lo que guste, membresías, "digital gratuito pero físico por un precio", financiamiento colectivo, emparejamiento, servicios de valor agregado, mecenas… la lista sigue y sigue. (Una descripción inicial de cómo ganar ingresos está disponible mediante una nota de referencia. Para las ideas más recientes, sugerimos referirse a *Cómo atraer dinero* en la siguiente sección).[35] No hay una única fórmula mágica, y cada esfuerzo ha ideado mecanismos que les funcionan. Muchos utilizan más de uno de dichos mecanismos. Diversificar los flujos de ingresos reduce el riesgo y ofrece

[33] El lienzo de modelo de negocio está disponible para descarga en http://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas.

[34] Hemos puesto el "Lienzo de modelo de negocio abierto", diseñado por el coautor Paul Stacey, disponible en línea en http://docs.google.com/drawings/d/1QOIDa2qak7wZSSOa4Wv6qVMO77IwkKHN7CYyq0wHivs/edit. Puede encontrar las preguntas del lienzo de modelo de negocio abierto que lo acompañan en http://docs.google.com/drawings/d/1kACK7TkoJgsM18HUWCbX9xuQ0Byna4plSVZXZGTtays/edit.

[35] En la columna en *Medium* el 6 de marzo de 2016, "¿Qué es un modelo de negocios abierto y cómo puedes generar ganancias?", se presenta una lista más completa de diferentes maneras de obtener ganancias. Está disponible en http://medium.com/made-with-creative-commons/what-is-an-open-business-model-and-how-can-you-generate-revenue-5854d2659b15.

múltiples caminos hacia la sostenibilidad.

1.7 Beneficios de los comunes digitales

Mientras puede parecer claro por qué las organizaciones basadas en los comunes quieren interactuar e involucrarse con el mercado (necesitan dinero para sobrevivir), puede ser menos obvio por qué el mercado podría involucrarse con los comunes. Los comunes digitales ofrecen muchos beneficios.

Los comunes aceleran la diseminación. El flujo libre de los recursos en los comunes ofrece tremendas economías de escala. La distribución es descentralizada, con todas aquellas personas empoderadas en los comunes para compartir los recursos a los que tienen acceso. Aquellos que están Hechos con Creative Commons tienen una necesidad reducida de ventas o mercadeo. La distribución descentralizada amplifica el suministro y la experiencia.

Los comunes aseguran el acceso para todos. El mercado ha operado tradicionalmente poniendo recursos detrás de un muro de pagos, que requiere pagar primero antes del acceso. Los comunes ponen los recursos al descubierto, brindando acceso por adelantado sin pago. Los que están Hechos con Creative Commons hacen poco o ningún uso de la gestión de derechos digitales (DRM, por sus siglas en inglés) para gestionar recursos. No usar DRM los libera de los costos de adquirir tecnología de DRM y recursos de personal para involucrarse en las prácticas punitivas asociadas con la restricción del acceso. La forma en la que los comunes brindan acceso a todas las personas nivela el campo de juego y promueve la inclusividad, equidad y justicia.

Los comunes maximizan la participación. Los recursos en los comunes pueden ser usados por todas las personas, y éstas pueden contribuir. Usar los recursos de otros, contribuir con los suyos propios, y mezclar los suyos con otros para crear nuevos trabajos todas son formas dinámicas de participación posibles gracias los comunes. Ser Hechos con Creative Commons significa que usted está involucrando tantos usuarios de sus recursos como es posible. Los usuarios también están creando, editando, remezclando, curando, haciendo localizaciones, traduciendo y distribuyendo. Los comunes hacen posible que las personas puedan participar de forma directa en la construcción de cultura y conocimiento, e incluso en la democracia y muchas otras prácticas que benefician a la sociedad.

Los comunes estimulan la innovación. Los recursos en manos de más personas que los pueden usar llevan a nuevas ideas. La forma en que los recursos de los comunes pueden ser modificados, personalizados y mejorados resulta en trabajos derivados nunca imaginados por el creador original. Algunos esfuerzos que están Hechos con Creative Commons promueven, de forma deliberada,

que quien utilice los recursos que están siendo compartidos los tome, se apropie e innove con éstos. Hacer esto mueve la investigación y desarrollo (ID) de estar únicamente dentro de la organización a estar en la comunidad.[36] La innovación basada en la comunidad mantendrá una organización o negocio alerta. Esta debe continuar contribuyendo con nuevas ideas, absorbiendo y construyendo sobre las innovaciones de otras personas, y supervisar los recursos y la relación con la comunidad.

Los comunes impulsan el alcance y el efecto. Los bienes digitales son globales, los recursos pueden ser creados por una necesidad local o regional, pero van por todas partes generando una repercusión global. En el mundo digital, no hay fronteras entre países. Cuando algo es *Hecho con Creative Commons*, por lo general, es local y global al mismo tiempo: diseños digitales siendo distribuidos globalmente pero manufacturados localmente. Libros o música digital distribuida globalmente, pero lecturas y conciertos realizados localmente. Los comunes digitales magnifican el efecto al conectar personas creadoras con quienes usan y construyen sobre su trabajo, tanto local como globalmente.

Los comunes son generativos, en lugar de extraer valor, agregan valor. Los recursos digitalizados persisten sin agotarse, y por medio del uso son mejorados, personalizados y localizados, cada uso agrega valor. El mercado se enfoca en generar valor para el negocio y el cliente. El bien común genera valor para un rango más amplio de beneficiarios, incluyendo negocios, el cliente, la persona creadora, el público y los mismos comunes. La naturaleza generativa de los comunes significa que es más económico y que produce un mayor retorno de la inversión. El valor no se mide solo en términos financieros. Cada nuevo recurso agregado a los comunes brinda valor al público y contribuye al valor de los comunes en su totalidad.

Los comunes reúnen a las personas en una causa común. Confieren a las personas directamente la responsabilidad de gestionar los recursos por los comunes. Así, los costos y beneficios para el individuo están balanceados con los costos y beneficios de la comunidad y para futuras generaciones, y los recursos no son anónimos ni producidos en masa, ya que su procedencia es conocida y reconocida por medio de la atribución y otros medios. Aquellos *Hechos con Creative Commons* generan conciencia y reputación con base en sus contribuciones a los comunes. El alcance, efecto y sostenibilidad de esas contribuciones descansa en gran medida en su habilidad para forjar relaciones y conexiones con quienes las usan y mejoran, por lo cual al funcionar sobre la base de un compromiso social, no de un intercambio monetario, los comunes unifican a las personas.

[36] Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business Review Press, 2006), 31–44.

Los beneficios de los comunes son muchos. Cuando éstos se alinean con los objetivos de individuos, comunidades, negocios en el mercado o empresas del Estado, escoger la gestión de recursos como un común, debe resultar la mejor opción.

1.8 Nuestros casos de estudio

Las personas creadoras, organizaciones y negocios de nuestros casos de estudio pueden operar con o sin fines de lucro, o como empresas sociales. Sin importar el estado legal, todas éstas tienen una misión social. Su principal razón de ser es hacer del mundo un lugar mejor, no percibir mayores ganancias, ya que el dinero es un medio para un fin social, no el fin mismo. Éstas tienen en cuenta el interés público en las decisiones, el comportamiento y las prácticas. La transparencia y la confianza son realmente importantes, el efecto y el éxito son medidos contra los propósitos sociales expresados en la declaración de misión, y no son sólo acerca del resultado financiero final.

Los casos de estudios están basados en las narrativas que nos contaron las y los fundadores y el personal clave. En lugar de únicamente usar las finanzas como una medida de éxito y sostenibilidad, nuestros entrevistados hacen énfasis en su misión, prácticas y medios por los cuales miden su éxito. Las métricas de éxito son una mezcla de cómo los objetivos sociales se están cumpliendo y qué tan sostenible es la empresa.

Nuestros casos de estudio son diversos, variando desde la edición hasta la educación y producción. Todas nuestras organizaciones, negocios y personas creadoras en los casos de estudio producen recursos digitales. Los tenemos en muchas formas, incluyendo libros, diseños, canciones, investigación, datos, trabajos culturales, materiales educativos, iconos gráficos y vídeo. Algunos son representaciones digitales de recursos físicos. Otros nacen digitales pero pueden convertirse en recursos físicos.

Ellos están creando nuevos recursos, o usando los de otras personas, o mezclándolos para hacer algo nuevo. Ellos, y su audiencia, todos desempeñan un papel directo y participativo en la gestión de estos recursos, incluyendo su preservación, curación, distribución y mejora. El acceso y la participación es abierta a todas las personas sin importar los medios monetarios.

Y como personas usuarias de licencias Creative Commons, estas forman parte automáticamente de los comunes globales. Los nuevos comunes digitales son globales; nuestros entrevistados provienen de casi cada continente del mundo. Construir e interactuar en esta comunidad global conduce al éxito.

Las licencias Creative Commons pueden expresar reglas legales alrededor del uso de recursos en los comunes, pero el éxito en los comunes requiere más

que seguir las palabras de la ley y adquirir medios financieros. Una y otra vez oímos en nuestras entrevistas cómo el éxito y la sostenibilidad están ligados a un conjunto de creencias, valores y principios que están por debajo de sus acciones: dar más de lo que se recibe. Ser abiertos e inclusivos, agregar valor, visibilizar las cosas que se están usando de los comunes, las que se están sumando, y lo que se está monetizando, maximizar la abundancia, dar atribución, expresar gratitud, desarrollar confianza; no explotar, construir relación y comunidad, ser transparente y defender los comunes.

Los nuevos comunes digitales están aquí para quedarse. Los casos de estudio de *Hecho con Creative Commons* muestran cómo es posible ser parte de estos comunes, sin por ello dejar de funcionar dentro de los sistemas del mercado y el Estado. Los comunes generan beneficios que ni el mercado ni el Estado pueden alcanzar por sí mismos. En lugar de que el mercado o el Estado dominen como principales medios de gestión de recursos, una alternativa más balanceada es posible.

El uso empresarial de Creative Commons apenas ha empezado. Los casos de estudio en este libro son simplemente puntos de inicio. Cada uno está cambiando y evolucionando con el tiempo. Muchos más se están uniendo e inventando nuevos modelos. Esta visión general intenta brindar un marco conceptual y un lenguaje para pensar y hablar acerca de los nuevos bienes comunes digitales. Las secciones que quedan van más profundo para brindar una guía e ideas de cómo trabaja.

2. Hecho con Creative Commons

Sarah Hinchliff Pearson

Cuando empezamos este proyecto en agosto de 2015, nos dispusimos a escribir sobre modelos de negocios que involucraran licencias Creative Commons de manera importante —lo que llamamos ser *Hecho con Creative Commons*. Con la ayuda de nuestros patrocinadores en Kickstarter escogimos 24 esfuerzos de todo el mundo que estaban *Hechos con Creative Commons*. La mezcla es diversa, desde un músico individual, a un editor de textos universitarios, o un fabricante de componentes electrónicos. Algunos hacen su propio contenido y lo comparten bajo licenciamiento Creative Commons. Algunas son plataformas para trabajos creativos realizados por otros y licenciados con CC. Muchos están en algún punto intermedio, tanto usando y contribuyendo con trabajo creativo que es compartido con el público. Como todas las personas que usan las licencias, estos esfuerzos comparten su trabajo —ya sea datos abiertos o diseños de muebles— en una forma que le permite al público no sólo accesarlo, sino también hacer uso de éste.

Analizamos los modelos de ingresos, segmentos de clientes y las propuestas de valor de cada esfuerzo. Buscamos formas que al poner su contenido bajo licencias Creative Commons ayudaran a elevar las ventas o incrementar el alcance. Usando medidas tradicionales de éxito económico, tratamos de mapear estos modelos de negocios en una forma que incorporara significativamente el efecto de Creative Commons. En nuestras entrevistas, nos adentramos en las motivaciones, el papel de las licencias CC, modos de generación de ingresos, definiciones de éxito.

Rápidamente, nos dimos cuenta que el libro que nos dispusimos a escribir era bastante diferente del que se nos estaba revelando en nuestras entrevistas e investigaciones.

No estábamos equivocados al pensar que se puede hacer dinero usando licencias Creative Commons. En muchas instancias, CC puede ayudar a hacer más dinero. Tampoco estábamos equivocados en que hay modelos de negocios allá afuera que otras personas que quieren usar licenciamiento CC como parte

de su sustento o negocio pueden replicar. Lo que no nos dimos cuenta era nada más lo equivocado que sería escribir un libro acerca de ser Hecho con Creative Commons usando sólo una perspectiva de negocio.

De acuerdo con el manual seminal “Business Model Generation”, un modelo de negocios “describe la justificación de cómo una organización crea, entrega y captura valor”.[1] Pensar sobre compartir en términos de crear y capturar valor siempre se sintió inapropiadamente transaccional y fuera de lugar, algo que oímos una y otra vez en nuestras entrevistas. Y como Cory Doctorow nos contó en nuestra entrevista con él, “Un modelo de negocios puede significar cualquier cosa que uno quiera que signifique.”

Eventualmente, lo entendimos. Ser *Hecho con Creative Commons* es más que un modelo de negocios. Aunque hablaremos sobre modelos de ingresos específicos como una pieza de nuestro análisis (y en más detalle en los casos de estudio), lo descartamos como nuestro rubro guía para el libro.

Es cierto que me tomó mucho tiempo llegar ahí. Cuando Paul y yo dividimos nuestros escritos, después de terminar la investigación, mi trabajo fue desmenuzar todo lo que aprendimos de los casos de estudio y escribir las lecciones prácticas y la información valiosa. Pasé meses tratando de apiñar todo lo que aprendimos en una caja de modelo de negocios, convencida de que debía haber una fórmula para la forma en que las cosas interactuaron. Pero no hay fórmula. Es probable que haya que descartar esa forma de pensar antes de seguir leyendo.

En cada entrevista, empezamos con las mismas preguntas simples. En medio de toda la diversidad, entre todas las personas creadoras, organizaciones y negocios que perfilamos, había una constante: ser *Hecho con Creative Commons* puede ser bueno para el negocio, pero esa no es la razón por la que lo hacen. Compartir trabajo con Creative Commons es, en esencia, una decisión moral. Los beneficios comerciales y otros individuales son secundarios. La mayoría decidieron usar licencias CC primero, y encontraron un modelo de ingresos luego. Esta fue nuestra primer pista de que escribir un libro únicamente sobre el efecto de compartir en los negocios podría estar un poco desviado.

Pero también empezamos a darnos cuenta de algo de lo que significa ser *Hecho con Creative Commons*. Cuando las personas nos hablaron acerca de cómo y por qué usan CC, fue claro que significaba algo más que usar una licencia de derechos de autor. También representaba un conjunto de valores. Hay un simbolismo detrás de usar CC, y tiene muchas capas.

En un nivel, ser *Hecho con Creative Commons* expresa una afinidad por los

[1] Alex Osterwalder e Yves Pigneur, Business Model Generation (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2010), 14. Una previsualización del libro está disponible en http://strategyzer.com/books/business-model-generation.

valores de Creative Commons. Aunque hay muchos diferentes sabores de licencias CC y casi una infinidad de formas de ser *Hecho con Creative Commons*, el sistema de valores básico está enraizado en una creencia fundamental de que el conocimiento y la creatividad son bloques para construir nuestra cultura, en lugar de ser tan sólo mercancías de las que se extrae valor de mercado. Estos valores reflejan una creencia de que los comunes deben siempre ser parte de la ecuación cuando determinamos la forma de regular nuestros productos culturales. Estos reflejan una creencia de que todas las personas tienen algo para contribuir, y que nadie puede adueñarse de nuestra cultura compartida.

Ya sea que el público haga uso de la oportunidad de copiar y adaptar su trabajo o no, compartir con una licencia Creative Commons es un símbolo de cómo se quiere interactuar con las personas que consumen su trabajo. Cuando se crea algo, es automático bajo el derecho de autor que va a ser con "todos los derechos reservados", entonces el símbolo de derecho de autor (©) en el trabajo no necesariamente se entiende como un marcador de desconfianza o proteccionismo excesivo. Pero usar una licencia CC puede ser un símbolo de lo opuesto, de querer una relación humana real, en lugar de una transacción de mercado impersonal. Deja abierta la posibilidad de conexión.

Ser *Hecho con Creative Commons* no sólo demuestra valores conectados a CC y el compartir. También demuestra que algo más que las ganancias dirigen lo que usted hace. En nuestras entrevistas, siempre preguntamos cómo veían su éxito. Fue maravilloso, pocas veces mencionaron el dinero. La mayoría tienen un propósito más profundo y una visión diferente del éxito.

La motivación impulsora varía dependiendo del tipo de esfuerzo. Para las personas creadoras, generalmente es inspiración personal. En cierta forma, nada es nuevo. Como Doctorow escribió, "Las personas creadoras por lo general empiezan haciendo lo que hacen por amor."[2] Pero, cuando se comparte trabajo creativo bajo una licencia CC, esa dinámica es aún más pronunciada. De forja similar, para las personas que innovan con tecnología, por lo general es menos acerca de crear una nueva cosa específica que las hará ricas, y más acerca de resolver un problema específico que tienen. Los creadores de Arduino nos contaron que la pregunta clave al crear algo es "¿Usted, como el creador, querría usarlo? Debe tener un uso y significado personal."

Muchos que son *Hechos con Creative Commons* tienen una misión social expresa que sustenta todo lo que hacen. En muchos casos, compartir con Creative Commons avanza de forma expresa esta misión social, y usar las licencias puede ser la diferencia entre legitimidad e hipocresía. El cofundador de Noun Project, Edward Boatman, nos contó que ellos no podrían declarar su misión

[2] Cory Doctorow, *Information Doesn't Want to Be Free: Laws for the Internet Age* (San Francisco, CA: McSweeney's, 2014) 68.

social de compartir con seriedad si no estuvieran dispuestos a mostrarle al mundo que está bien compartir sus contenidos usando una licencia Creative Commons.

Esta dinámica es probablemente una razón por la cual hay tantos ejemplos de ser *Hecho con Creative Commons* en organizaciones sin fines de lucro. El contenido es el resultado de una labor de amor o una herramienta para impulsar el cambio social, y el dinero es como la gasolina para el carro, algo que se necesita para seguir andando, pero no un fin en sí mismo. Ser *Hecho con Creative Commons* es una visión diferente de un negocio o sustento, donde la ganancia no es suprema, y producir algún bien social y conexiones humanas es indispensable para el éxito.

Incluso si la ganancia no es el objetivo final, hay que producir dinero para ser *Hecho con Creative Commons* con éxito. Como mínimo, hay que hacer suficiente dinero para mantener las luces encendidas.

Los costos de hacer negocios varían mucho para aquellos hechos con CC, pero, por lo general, hay un límite mucho menor para la sostenibilidad que el que había para cualquier esfuerzo creativo. La tecnología digital ha hecho más fácil que nunca crear, y más aún distribuir. Como Doctorow lo publicó en su libro *Information Doesn't Want to Be Free*: "Si dólares análogos se hubieran convertido en centavos digitales (como quienes critican a los medios financiados por anuncios lo tienen), está el hecho de que sería posible manejar un negocio que obtiene la misma cantidad de anuncios que sus antepasados por una fracción del precio".

Algunos costos de creación son los mismos de siempre. Toma la misma cantidad de tiempo y dinero escribir un artículo para una revista con revisión de pares que hacer una pintura. La tecnología no puede cambiar eso. Pero otros costos se reducen drásticamente con la tecnología, en particular en dominios con elevada producción como el cine.[3] El contenido licenciado con CC y el contenido en el dominio público, así como el trabajo de personas que colaboran de forma voluntaria, también puede reducir los costos de forma drástica, si son usados como recursos para crear algo nuevo. Y, por supuesto, está la realidad de que algún contenido sería creado ya sea que a la persona creadora se le pague o no, porque es un trabajo por amor.

Distribuir contenido es casi universalmente más barato que nunca. Una vez que el contenido es creado, los costos de distribuir copias digitales son esencialmente cero.[4] Los costos de distribuir copias físicas aún son significativos,

[3] *Ibid*., 55.

[4] Chris Anderson, *Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*, nueva impresión con un nuevo prefacio (Nueva York: Hyperion, 2010), 224.

pero más bajos de lo que han sido históricamente. Y ahora es mucho más sencillo imprimir y distribuir copias físicas bajo demanda, lo que también reduce costos. Dependiendo del tipo de esfuerzo, puede haber una gran cantidad de otros gastos posibles, como mercadeo y promoción, e inclusos gastos asociados con las distintas formas en que se genera dinero, como realizar giras y entrenamiento personalizado.

Es importante reconocer que el mayor efecto de la tecnología en esfuerzos creativos es que las personas creadoras ahora pueden pagar los costos de creación y distribución por sí mismas. Las personas ahora con frecuencia tienen una ruta directa a un público potencial, sin necesitar intermediarios como disqueras y editores de libros. Doctorow escribió, "Si usted es un creador que nunca ha recibido reconocimiento por parte de los grandes poderes del imperio, este es su momento. Donde alguna vez no tenía medios para alcanzar una audiencia sin la asistencia de las megacompañías que dominan la industria, ahora tiene cientos de formas para hacerlo sin ellas".[5] Antes, la distribución de trabajos creativos involucraba costos asociados con mantener una entidad monolítica, ahora las personas creadoras pueden hacer el trabajo ellas mismas. Esto significa que las necesidades financieras de los esfuerzos creativos pueden ser mucho más modestas.

Ya sea para una persona creadora o para un esfuerzo más grande, usualmente no es suficiente apenas cubrir los gastos si es que se quiere hacer como sustento. Se necesita construir algún soporte para la operación general. Este extra se ve diferente para todas las personas, pero de forma importante, en casi todos los casos para aquellos *Hechos con Creative Commons*, la definición de "suficiente dinero" se ve muy diferente a como lo muestra el mundo del capital de riesgo y las acciones. Se trata más de la sostenibilidad, y menos del crecimiento y ganancias ilimitadas. El fundador de SparkFun, Nathan Seidle, nos contó: "Modelo de negocios es en realidad un nombre exagerado para esto. Más bien, es solo acerca de mantener la operación funcionando día a día."

Este libro es un testimonio de que es posible hacer dinero mientras se usan licencias y contenido licenciado con CC, pero también estamos en gran medida en una fase experimental. Las personas creadoras, organizaciones y negocios que perfilamos en este libro están trazando el camino y adaptándose en tiempo real conforme persiguen esta nueva forma de operar.

Sin embargo, hay muchas formas en las que el licenciamiento CC puede ser bueno para negocios de formas bastantes predecibles. La primera es cómo ayuda a resolver el "problema cero."

---

[5] Doctorow, *Information Doesn't Want to Be Free*, 44.

2.1 Problema cero: ser descubierto

Una vez que se crea o colecciona el contenido, el siguiente paso es encontrar usuarios, clientes y fanáticos —en otras palabras, su gente. Como Amanda Palmer escribió, "Tiene que empezar con el arte. Al inicio, las canciones tuvieron que tocar a la gente, y significar algo, para que cualquier cosa funcione."[6] No hay ninguna magia para encontrar a la gente, y ciertamente no hay ninguna fórmula. El trabajo tiene que conectar con las personas y ofrecerles algún valor artístico o utilitario. De cierta forma, esto nunca antes había sido tan fácil. En línea no estamos limitados por el espacio en los estantes, así que hay un sitio para cualquier oscuro interés, gusto y necesidad imaginables. Esto es lo que Chris Anderson llamó la Larga Cola, donde el consumo se vuelve menos acerca de éxitos masivos populares, y más acerca de micromercados para cada nicho particular. Como escribió Anderson: "Todos somos diferentes, tenemos gustos y necesidades diversos, e Internet ahora tiene un lugar para todos estos en una forma que el mercado físico no tuvo."[7] Ya no estamos limitados a lo que requieren las masas.

Aunque encontrar a "su gente" en línea es, en teoría, más sencillo que en el mundo analógico, como un asunto práctico puede aun ser difícil. Internet es una manguera de contenidos, una que crece cada minuto. Como una persona creadora de contenidos, no solo se compite por atención contra más creadoras de contenidos que nunca antes, también se compite contra la creatividad generada fuera del mercado.[8] Anderson escribió: "El cambio más grande en la década pasada ha sido el cambio en el tiempo que las personas pasan consumiendo contenidos de aficionados en lugar de contenidos profesionales."[9] Para colmo, se debe competir incluso con su vida cotidiana —"amistades, familia, listas de reproducción de música, juegos de fútbol y noches de esparcimiento."[10] Así que, de algún modo, de alguna forma, tiene que llamar la atención de las personas correctas.

Al entrar a Internet es necesario que tengan una mentalidad para detectar

---

[6] Amanda Palmer, *The Art of Asking: Or How I Learned to Stop Worrying and Let People Help* (Nueva York: Grand Central, 2014), 121.

[7] Chris Anderson, *Makers: The New Industrial Revolution* (Nueva York: Signal, 2012), 64.

[8] David Bollier, *Think Like a Commoner: A Short Introduction to the Life of the Commons* (Gabriola Island, BC: New Society, 2014), 70.

[9] Anderson, *Makers*, 66.

[10] Bryan Kramer, *Shareology: How Sharing Is Powering the Human Economy* (Nueva York: Morgan James, 2016), 10.

todos los derechos reservados desde el inicio, con frecuencia está restringiendo el acceso a su trabajo incluso antes de que haya una demanda por él. En muchos casos, requerir pago por su trabajo es parte del sistema tradicional de derechos de autor. Incluso un costo diminuto tiene un gran efecto en la demanda. A esto se le llama la brecha del centavo —la gran diferencia en la demanda entre algo que está disponible por un precio de un centavo comparado con un precio de cero.[11] Esto no significa que sea incorrecto por cobrar dinero por su contenido, simplemente significa que debe reconocer el efecto sobre la demanda que tiene el hacerlo. El mismo principio aplica a restringir al acceso a copiar el trabajo. Si su problema es cómo ser descubierto y encontrar a "su gente", prohibirle a las personas que copien su trabajo y que lo compartan con otros es contraproducente.

Por supuesto, tampoco es que ser descubierto por personas a las que les guste su trabajo lo vaya a hacer rico —está lejos de eso. Pero como Cory Doctorow dice: "El reconocimiento es una de las muchas precondiciones necesarias para el éxito artístico."[12]

Decidir no gastar tiempo y energía en restringir el acceso a su trabajo y vigilar violaciones también construye buena voluntad. Lumen Learning, una compañía con fines de lucro que publica materiales educativos en línea, tomó la decisión desde un principio de permitir que los estudiantes accesaran a su contenido, ni siquiera mediante de una pequeña página de pagos, porque esto impactaría negativamente en el éxito de los estudiantes en una forma que socavaría la misión que persiguen. Ellos creen que esta decisión ha generado una inmensa cantidad de buena voluntad dentro de la comunidad.

No sólo es restringir el acceso a su trabajo puede socavar su misión social, también puede alienar a las personas que más valoran su trabajo creativo. Si a las personas les gusta el trabajo, su instinto natural será compartirlo con otras. Pero como David Bollier escribió: "Nuestros impulsos de naturaleza humana a imitar y compartir —la esencia de la cultura— han sido criminalizados."[13]

El hecho de que copiar te puede convertir en criminal sin duda desalienta al copiado, pero copiar con el clic de un botón es demasiado fácil y conveniente como para que alguna vez se detenga por completo. Por más que la industria de los derechos de autor trate de persuadirnos de lo contrario, copiar un trabajo con derechos de autor no se siente como robar una hogaza de pan. Y, por supuesto, esto es porque no es así. Compartir un trabajo creativo no tiene

[11] Anderson, *Free*, 62.

[12] Doctorow, *Information Doesn't Want to Be Free*, 38.

[13] Bollier, *Think Like a Commoner*, 68.

repercusión en la capacidad de nadie más para usarlo.

Si da por sentado cierta cantidad de copias e intercambio de su trabajo, podemos invertir nuestro tiempo y recursos en otra cosa, en lugar de gastarlos jugando al gato y al ratón con personas que quieren copiar y compartir una obra. Lizzy Jongma, del Rijksmuseum dijo: "Nosotros podemos gastar mucho dinero tratando de proteger trabajos, pero las personas van a copiarlos de todas formas. Y van a usar versiones de mala calidad." En lugar de eso, ellos empezaron a publicar en el dominio público copias digitales de alta resolución de su colección, sin ningún costo en su sitio web. Para ellos, fue una forma de control de calidad sobre las copias que estaban siendo compartidas en línea inevitablemente. Hacer esto significó renunciar a las ganancias que antes obtenían al vender imágenes digitales. Pero Lizzy dice que fue un pequeño precio que pagar por todas las oportunidades que el compartir desbloqueó para ellos.

Ser *Hecho con Creative Commons* significa dejar de pensar sobre formas de hacer su contenido artificialmente escaso, y en lugar de eso aprovecharlo como el recurso potencialmente abundante que es.[14] Cuando se ve la gran cantidad de información como una funcionalidad y no como un fallo, se empieza a pensar sobre formas de usar la capacidad ociosa de su contenido para su ventaja. Como mi amigo y colega Eric Steuer dijo una vez: "Usar licencias CC demuestra que usted entiende a Internet."

Cory Doctorow dice que no pierde nada cuando otras personas hacen copias de su trabajo, y esto abre la posibilidad de que él pueda obtener algo a cambio.[15] De forma similar, quienes hacen las placas Arduino supieron que era imposible impedir que las personas copiaran su hardware, así que decidieron no intentarlo y en lugar de eso buscar los beneficios de ser abiertos. Para ellos, el resultado es una de las piezas de hardware más ubicuas del mundo, con una floreciente comunidad en línea de personas pensadoras e innovadoras que han hecho cosas con su trabajo que nunca hubieran podido hacer de otra manera.

Hay muchas formas de aprovechar el poder de compartir y remezclar para su beneficio. Aquí hay unas cuantas.

2.1.1 Usar CC para generar una audiencia más grande

El poner una licencia Creative Commons (CC) en su contenido no lo hará viral de forma automática, pero eliminar barreras legales para copiar su trabajo ciertamente no puede afectar las probabilidades de que su trabajo vaya a ser compartido. La licencia CC simboliza que compartir es bienvenido. Puede fun-

[14] Anderson, *Free*, 86.

[15] Doctorow, *Information Doesn't Want to Be Free*, 144.

cionar como una pequeña palmada en la espalda para quienes encuentran el trabajo —un pequeño empujón para copiarlo si tienen algún interés por hacerlo. Con todas las demás cosas iguales, si una pieza de contenido tiene una seña que dice Compartir y la otra dice No Compartir (que es lo que "©" significa), ¿cuál cree que sea más probable que las personas compartan?

"The Conversation" es un sitio de noticias en línea con artículos profundos escritos por personas académicas que son expertas en temas específicos. Todos los artículos están licenciados con CC, y son copiados y compartidos en otros sitios, a propósito. El efecto proliferador, que ellos rastrean, es una parte central del valor para los autores y las autoras académicas que quieren alcanzar tantas personas lectoras como sea posible.

La idea de que más ojos es igual a más éxito es una forma de la estrategia de máximo, adoptada por Google y otras compañías de tecnología. De acuerdo con Eric Schmidt de Google, la idea es simple: "Tomar lo que sea que esté haciendo y hacerlo al máximo en términos de distribución. La otra forma de decir esto es que dado que los costos marginales de distribución son gratuitos, también es posible poner las cosas en todo lado".[16] Esta estrategia es lo que con frecuencia motiva a las compañías a hacer productos y servicios gratuitos (esto es, sin costo), pero la misma lógica aplica a hacer contenido que se pueda compartir libremente. Como el contenido licenciado con CC es gratis (sin costo) y puede ser copiado de forma libre, el licenciamiento CC lo hace aún más accesible y que sea más probable que prolifere.

Si tiene éxito alcanzando más personas usuarias, lectoras, oyentes u otros clientes para su trabajo, puede empezar a beneficiarse del efecto de arrastre. El simple hecho de que hay otras personas consumiendo o siguiendo su trabajo estimula a otras a querer hacer lo mismo.[17] Esto es, en parte, porque simplemente tenemos una tendencia a engancharnos en un comportamiento de manada, pero también es porque un gran número de personas seguidoras es por lo menos un indicador parcial de calidad o utilidad.[18]

2.1.2 Usar CC para obtener atribución y reconocimiento de nombre

Cada licencia Creative Commons requiere que se dé crédito a la persona autora, y que quienes lo reutilicen brinden un enlace de vuelta a la fuente original del material. CC0 no es una licencia, sino una herramienta utilizada para poner

[16] Anderson, *Free*, 123.

[17] *Ibid*., 132.

[18] *Ibid*., 70.

trabajos en el dominio público, no hace de la atribución un requerimiento legal, pero muchas comunidades igual dan crédito como un asunto de buenas prácticas y normas sociales. De hecho, son las normas sociales, más que la amenaza de aplicar la ley, lo que, por lo general, motiva a la gente a dar atribución y cumplir con los términos de las licencias CC de cualquier forma. Este es el sello de cualquier comunidad que funciona bien, tanto dentro del mercado como de la sociedad en general.[19] Las licencias CC reflejan un conjunto de deseos de parte de las personas creadoras, y en una gran mayoría de circunstancias, las personas están inclinadas de forma natural a seguir esos deseos. Esto se da en particular en el caso de algo tan directo y consistente con nociones básicas de justicia, como dar crédito.

El hecho de que el nombre de la persona creadora siga a un trabajo licenciado con CC hace a las licencias un medio importante para desarrollar una reputación, o en términos corporativos, una marca. El impulso de asociar su nombre con su trabajo no se basa sólo en motivaciones comerciales, es fundamental para la autoría. Knowledge Unlatched es una organización sin fines de lucro que ayuda a subsidiar la producción de textos académicos impresos licenciados con CC, juntando contribuciones de bibliotecas de Estados Unidos. La CEO, Frances Pinter, dice que la licencia Creative Commons en los trabajos ha sido de un valor enorme para las personas autoras porque la reputación es la moneda más importante en la academia. Compartir con CC es una forma de tener a la mayor cantidad posible de gente viendo y citando su trabajo.

La atribución puede exceder el hecho de simplemente recibir crédito. También puede ser sobre establecer la procedencia del contenido. De manera natural la gente quiere saber de dónde vino el contenido —la fuente de una obra a veces es casi tan interesante como el trabajo en sí mismo. Opendesk es una plataforma para que los diseñadores de muebles puedan compartir sus diseños. Los consumidores a quienes les gusten esos diseños pueden ser puestos en contacto con fabricantes locales, para convertir los diseños en muebles reales. El hecho de que yo, sentado en el medio de Estados Unidos, pueda elegir un diseño creado por alguien en Tokio y trabajar luego con un fabricante dentro de mi comunidad para transformar el diseño en algo tangible es parte del poder de su plataforma. La procedencia del diseño es una parte especial del producto.

Conocer la fuente de un trabajo también resulta crítico para asegurar su credibilidad. De la misma forma en que las marcas están diseñadas para otorgar a los consumidores una forma de identificar la fuente y la calidad de un servicio o una mercancía en particular, conocer al autor de una obra le da al público una forma de evaluar su credibilidad. En tiempos en que los discursos en línea

[19] James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (Nueva York: Anchor Books, 2005), 124. Surowiecki dice, “La medida del éxito de leyes y contratos es qué tan poco frecuentemente son invocados.”

están plagados de desinformación, ser una fuente confiable de información es más valioso que nunca.

2.1.3 Utilizar el contenido licenciado con CC como una herramienta publicitaria

Como detallaremos más adelante, muchos emprendimientos *Hechos con Creative Commons* hacen dinero mediante proveer un producto o un servicio distinto que la obra con una licencia CC. A veces ese otro producto o servicio no tiene ninguna relación con el contenido licenciado con éstas. Otras veces, es un copia física o un espectáculo en vivo del contenido licenciado con CC. En todos los casos, el contenido licenciado puede atraer y llevar a la gente a otro producto o servicio.

Frances Pinter, de Knowledge Unlatched, nos contó que ha visto una y otra vez cómo ofrecer contenido con una licencia CC —esto es, contenido digital gratuito— de hecho incrementa las ventas de las mercancías impresas porque funciona como una herramienta publicitaria. Vemos este fenómeno regularmente con las obras de arte famosas. La Mona Lisa es probablemente la pintura más fácil de reconocer en el planeta. Su ubicuidad tiene el efecto de catalizar el interés en ver la pintura personalmente, y en poseer objetos físicos que tengan la imagen. Copias abundantes del contenido a menudo atraen más demanda en vez de mitigarla. Otro ejemplo proviene del advenimiento de la radio. Aunque la industria musical no la vio venir (¡e incluso luchó contra ella!), la música gratis en la radio funcionó como una forma de publicidad para la versión de paga que la gente compraba en las tiendas de música.[20] Lo gratuito puede ser una forma de promoción.

En algunos casos, los emprendimientos que están Hechos con Creative Commons ni siquiera necesitan tener equipos dedicados a la publicidad o tener presupuestos para publicidad. *Cartas contra la humanidad* es un juego con una licencia CC y disponible para la descarga gratuita. Y gracias a esto (a la licencia CC que tiene el juego), los creadores dicen que es uno de los juegos de cartas mejor publicitados en el mundo y que nunca han gastado ni un centavo en hacerle publicidad. El editor de textos OpenStax también ha evitado contratar un equipo de publicidad. Sus productos son gratuitos, o más baratos de comprar en el caso de las copias físicas, lo que los hace mucho más atractivos a los estudiantes que luego los demandan en sus universidades. También se asocian con proveedores de servicios que construyen sobre el contenido licenciado con CC y, a cambio, gastan dinero y recursos publicitando esos servicios (y, por extensión, los libros de texto de OpenStax).

[20] Anderson, *Free*, 44.

2.1.4 Utilizar CC para que otros se comprometan con tu trabajo y participen activamente

La gran promesa del licenciamiento con Creative Commons es que significa abrazar la cultura de la remezcla. En efecto, esta es la gran promesa de la tecnología digital. Internet abrió todo un mundo nuevo de posibilidades para la participación pública en el trabajo creativo.

Cuatro de las seis licencias de Creative Commons habilitan a los remezcladores para tomar algo, construir sobre lo ya hecho, o adaptar el trabajo de otra manera. Dependiendo del contexto, la adaptación pueden significar cosas extremadamente diferentes —traducir, actualizar, contextualizar, mejorar, transformar. Permite que una obra sea personalizada para necesidades particulares, usos, personas y comunidades, que es otro valor distintivo para ofrecerle al público.[21] La adaptación cambia más el juego en algunos contextos que en otros. Con los materiales educativos, la posibilidad de adaptarlos y actualizar el contenido es de gran importancia para su utilidad. Para la fotografía, la posibilidad de adaptar una foto es menos importante.

Esta es una forma de contrarrestar un potencial aspecto negativo de la abundancia del contenido libre y abierto descrito más arriba. Como Anderson escribió en *Free*, "las personas a menudo no se preocupan tanto de las cosas por las que no pagaron, y como resultado no piensan tanto sobre cómo las consumen".[22] Si el pequeño acto volitivo de pagar incluso un centavo por algo cambia nuestra percepción de ese objeto, entonces definitivamente el acto de remezclarlo aumenta exponencialmente nuestra percepción de él.[23] Sabemos que la gente pagará más por productos en cuya creación estuvo involucrada.[24] Y sabemos que crear algo, no importa de qué calidad, conlleva un tipo de satisfacción creativa que nunca puede ser reemplazada consumiendo algo creado por otro.[25]

Comprometerse activamente con el contenido nos ayuda a evitar el tipo de consumo sin sentido que conoce muy bien cualquiera que haya revisado durante una hora sus redes sociales sin prestar atención. En su libro *Superávit Cognitivo* (*Cognitive Surplus*) Clay Shirky dice: "Participar es actuar como si

[21] Osterwalder y Pigneur, *Business Model Generation*, 23.

[22] Anderson, *Free*, 67.

[23] *Ibid.*, 58.

[24] Anderson, *Makers*, 71.

[25] Clay Shirky, *Cognitive Surplus: How Technology Makes Consumers into Collaborators* (Londres: Penguin Books, 2010), 78.

tu presencia importara, como si, cuando ves algo o escuchas algo, tu respuesta fuera parte del evento".[26] Abrir la puerta a tu contenido puede hacer que la gente se conecte más profundamente con tu trabajo.

2.1.5 Usar CC para diferenciarse

Operar bajo un régimen tradicional de derecho de autor a menudo significa operar bajo las reglas de los jugadores establecidos en los medios. Las estrategias de negocio que están incrustadas en el sistema tradicional de derecho de autor, como utilizar sistemas de gestión digital de derechos (DRM, por sus siglas en inglés) y firmar contratos de exclusividad, puede atar las manos de los creadores, a menudo a costa de los propios intereses del creador.[27] Estar *Hecho con Creative Commons* significa que se puede funcionar sin esas barreras y, en muchos casos, utilizar la apertura incrementada como una ventaja competitiva. David Harris de OpenStax dijo que ellos específicamente persiguen estrategias que saben que los editores tradicionales no pueden buscar. "No vayas al mercado y juegues según las reglas impuestas", dijo David. "Cambia las reglas del juego."

2.2 Hacer dinero

Como cualquier emprendimiento que busca hacer dinero, aquellos que están *Hechos con Creative Commons* tienen que generar algún tipo de valor para su audiencia o consumidores. A veces ese valor está subsidiado por donantes que no son en realidad los beneficiarios de ese valor. Los donantes, ya sean instituciones filantrópicas, gobiernos o individuos interesados, proveen dinero a la organización a partir de un sentido de puro altruismo: esta es la forma en la que opera la donación tradicional sin fines de lucro.[28] Pero en muchos casos, los flujos de ganancia utilizados por los emprendimientos *Hechos con Creative Commons* están directamente atados al valor que generan, donde el receptor está pagando por el valor que reciben, como cualquier transacción estándar en el mercado. Aun así, en muchos otros casos, en vez del típico intercambio *quid pro quo* de dinero por valor que típicamente conduce a las transacciones en el mercado, el receptor entrega dinero a partir de un sentido de reciprocidad.

[26] *Ibid*., 21.

[27] Doctorow, *Information Doesn't Want to Be Free*, 43.

[28] William Landes Foster, Peter Kim, y Barbara Christiansen, "Ten Nonprofit Funding Models", *Stanford Social Innovation Review*, Primavera de 2009, http://ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models.

La mayoría de los que están *Hechos con Creative Commons* utilizan una variedad de métodos para atraer ganancias, algunos de ellos basados en el mercado y otros no. Una estrategia común es utilizar fondos de subvenciones para la creación de contenido cuando los costos de investigación y desarrollo son particularmente altos, y luego buscar un flujo (o flujos) diferente de ganancias para los gastos corrientes. Como escribió Shirky, "El truco está en saber cuándo los mercados son una forma óptima de organizar las interacciones y cuándo no."[29]

Nuestros estudios de caso exploran con más detalle los diversos mecanismos generadores de ganancia que utilizan los creadores, las organizaciones y las empresas que entrevistamos. Hay matices escondidos en las formas específicas en que cada uno de ellos hace dinero, así que es un poco peligroso generalizar demasiado sobre lo que han aprendido. Sin embargo, puede ayudarnos tomar distancia para observar las cosas desde un mayor nivel de abstracción.

2.2.1 Flujos de ingresos basados en el mercado

En el mercado, la pregunta central al determinar cómo atraer ingresos es con qué es que la gente está dispuesta a pagar.[30] Por definición, si estás *Hecho con Creative Commons*, el contenido provisto está disponible de manera gratuita y no es un bien en el mercado. Al igual que el extendido modelo de negocios *freemium*, cualquier transacción posible en el mercado con un consumidor de tu contenido tiene que estar basada en un tipo de valor añadido que uno le da al producto.[31]

De igual manera, este es el camino al futuro para todas las empresas dedicadas al contenido. En el mercado, el valor vive en las cosas que son escasas. Internet crea un universo de contenido disponible para todos gratuitamente, es difícil hacer que la gente pague por el contenido en línea. La luchadora industria periodística es testigo de este hecho. Esto junto al hecho de que al menos un poco de plagio sea probablemente inevitable. Eso significa que terminarás compitiendo con versiones libres de tu propio contenido, ya sea que lo aceptes o no.[32] Si la gente puede hallar tu contenido sin costo, hacer que lo compren será difícil, particularmente en un contexto donde el acceso al contenido es más

---

[29] Shirky, *Cognitive Surplus*, 111.

[30] Osterwalder y Pigneur, *Business Model Generation*, 30.

[31] Jim Whitehurst, *The Open Organization: Igniting Passion and Performance* (Boston: Harvard Business Review Press, 2015), 202.

[32] Anderson, *Free*, 71.

importante que su posesión. En *Free*, Anderson escribió, "Los esquemas de protección de derechos de autor, estén inscritos en software o en la ley, están simplemente manteniendo un precio en contra de la fuerza de la gravedad."

Por supuesto, esto no significa que las empresas dedicadas al contenido no tengan futuro en el mercado tradicional. En *Free*, Anderson explica que cuando un producto o servicio se vuelve gratuito, como la información y el contenido en la era digital, otras cosas se vuelven mas valiosas. "Toda abundancia crea una nueva escasez", escribió. Sólo tienes que encontrar otra vía para que el contenido provea valor a tu audiencia o clientela. Como dice Anderson: "Es sencillo competir con la gratuidad: simplemente ofrece algo mejor o al menos diferente de la versión gratuita".[33]

A la luz de esta realidad, de alguna manera quien esté *Hecho con Creative Commons* estará compitiendo con todas las empresas de contenido en la era digital. De hecho, es posible que tengan una ventaja porque ellos puden usar la abundancia de contenido para obtener ganancia de algo escaso. También se pueden beneficiar de la buena voluntad sostenida por los valores detrás de *Hecho con Creative Commons*.

Para los creadores y distribuidores de contenido, hay medios casi infinitos para proveer valor a los consumidores de su trabajo, por encima y más allá del valor que tiene su contenido digital gratuito. Usualmente, el contenido licenciado bajo CC funciona como una herramienta de mercadeo del producto o servicio asociado con un costo.

Presentamos ahora algunas de la categorías principales.

2.2.2 Proveer servicio personalizado a los consumidores de tu trabajo *[BASADO EN EL MERCADO]*

En esta era de la abundancia de la información, no sufriremos por falta de contenido. El truco es encontrar contenido que se ajuste a nuestras necesidades y preferencias, por lo que los servicios personalizados son particularmente valiosos. Como escribió Anderson: "La información genérica (todos obtienen la misma versión) quiere ser libre. Los contenidos personalizados (obtienes algo único y significativo para ti) quieren ser caros".[34] Esto pude ser cualquier cosa desde los servicios de consultoría artística y cultural provista por Ártica hasta el negocio de canciones personalizadas de Jonathan "Una-canción-al-día" Mann.

[33] *Ibid.*, 231.

[34] *Ibid.*, 97.

2.2.3 Cobrando por la copia física *[BASADO EN EL MERCADO]*

En su libro acerca de los creadores culturales, Anderson caracterizó el modelo como dar los bits y vender los átomos (donde bits se refiere al contenido digital y átomos se refiere a los objetos físicos).[35] Esto es, particularmente. exitoso en ámbitos donde la versión digital del contenido no es tan valiosa como la analógica, como las editoriales donde una significativa parte de la gente todavía prefiere leer algo que puedan sostener con las manos. O en áreas donde el contenido no es útil hasta que está en su forma física, como el diseño de muebles. En esas situaciones, una parte significativa de los consumidores pagará por la conveniencia de tener a alguien que arme una versión física para ellos. Algunas empresas tienen más ventaja de este flujo de ganancias al usar una licencia Creative Commons que sólo permite usos no comerciales, lo que significa que nadie más puede vender copias físicas de su trabajo en competencia con ellos. Esta estrategia de reservar derechos comerciales pueden ser importantes para artículos como libros, donde cada copia impresa del mismo libro debería tener la misma calidad, por lo que es difícil de diferenciar un servicio de publicación de otro. Por otra parte, para artículos como mobiliario o electrónica, el proveedor de bienes físicos puede competir con otros proveedores del mismo trabajo basado en la calidad, servicio o algún otro principio de trabajo tradicional.

2.2.4 Cobrando por la versión en persona *[BASADA EN EL MERCADO]*

Como cualquier persona que haya asistido a un concierto podrá constatar, experimentar la creatividad en persona es una experiencia completamente diferente al de consumir una copia digital personalmente. Lejos de actuar como un sustituto para la interacción cara a cara, el contenido licenciado bajo CC puede crear demanda por la versión de la experiencia en persona. Se puede ver este efecto cuando el público asiste a observar expresiones artísticas originales o paga por ir a una plática o a un curso de capacitación.

2.2.5 Vendiendo mercancía *[BASADO EN EL MERCADO]*

En muchos casos, el público al que le gusta tu trabajo pagará por productos que tengan una conexión con el mismo. Como una niña de la década de 1980, puedo atestiguar personalmente el poder que tenía una playera de un buen concierto. Esto puede ser un flujo de ganancias importante para galerías y museos.

[35] Anderson, *Makers*, 107.

Algunas veces una vía para encontrar un flujo de ganancias basadas en el mercado es proveer valor a otras personas distintas a las que consumen tu contenido licenciado bajo CC. En estos flujos de ganancias, el contenido gratuito es subsidiado por una categoría totalmente diferente de personas o negocios. Comúnmente, esas personas o negocios están pagando para acceder a tu público principal. El hecho de que el contenido sea gratuito incrementa el tamaño del público, la cual vuelve la oferta más valiosa para los clientes pagadores. Esta es una variación del modelo de negocios tradicional creado en la llamada plataforma multicaras.[36] El acceso aal público no es la única cosa por la que la gente está dispuesta a pagar –hay otros servicios que también se pueden proveer.

2.2.6 Cobrando a los anunciantes o promotores *[BASADO EN EL MERCADO]*

El modelo tradicional de subsidiar el contenido gratuito son los anunciantes. En esta versión de la plataforma multi-caras, ellos pagan por la oportunidad de alcanzar el conjunto de visualizadores que provee el contenido del creador en la forma de su audiencia.[37] Internet ha hecho este modelo más difícil porque el número de canales potenciales disponibles para alcanzar esos visualizadores se ha vuelto esencialmente infinito.[38] No obstante, se mantiene como un flujo de ganancias para muchos creadores de contenido, incluyendo aquellos que son *Hechos con Creative Commons*. Frecuentemente, en vez de pagar para desplegar anuncios, el anunciante paga por ser un promotor oficial de un contenido o proyecto particular, o de toda la empresa.

2.2.7 Cobrando a los creadores de contenido *[BASADO EN EL MERCADO]*

Otro tipo de plataforma multi-cara es donde son los mismos creadores de contenido quienes pagan para ser exhibidos en la plataforma. Obviamente, este flujo de ganancias únicamente está disponible para aquellos que dependen del trabajo creado, al menos en parte, por otros. La versión mejor conocida de este modelo es el "cobro por procesamiento de autor" de las revistas especializadas de libre acceso como esas publicadas por la Biblioteca Pública de

[36] Osterwalder y Pigneur, *Business Model Generation*, 89.

[37] *Ibid*., 92.

[38] Anderson, Free, 142.

Ciencia, pero hay otras variaciones. *The Conversation* (*La Conversación*) está fondeado primordialmente por un modelo de membresía-universidad, donde las universidades pagan para que sus académicos participen como escritores del contenido del sitio Web de *The Conversation*.

2.2.8 Cobrando una cuota por transacción *[BASADO EN EL MERCADO]*

Esta es una versión del modelo tradicional de negocios basado en gestionar transacciones entre participantes.[39] La curaduría es un elemento importante de este modelo. Plataformas como Noun Project agregan valor al introducirse a través de contenido licenciado bajo CC al realizar la curaduría a un conjunto de calidad superior y entonces obtener una ganancia cuando los creadores del contenido realizan transacciones con los clientes. Otras plataformas hacen dinero cuando los proveedores de servicios realizan transacciones con sus clientes; por ejemplo, Opendesk hace dinero cada vez que alguien en su sitio le paga a un creador para hacer mobiliario basado en uno de los diseños en su plataforma.

2.2.9 Proporcionando un servicio a sus creadores *[BASADO EN EL MERCADO]*

Como se mencionó antes, las empresas pueden hacer dinero al proporcionar servicios personalizados a sus usuarios. Las plataformas pueden tomar una variación de este modelo de servicio dirigiendo a los creadores que proveen el contenido que ellos despliegan. NZ y Figshare, se capitalizan en este modelo al proveer herramientas de pago, para ayudar a sus usuarios a hacer más fácil de descubrir y reutilizar a la información con la que ellos contribuyen a la plataforma.

2.2.10 Licenciando una marca registrada *[BASADO EN EL MERCADO]*

Finalmente, algunos que están *Hechos con Creative Commons* hacen dinero al vender el uso de sus marcas registradas. Las que son bien conocidas y que los consumidores asocian con calidad, credibilidad, incluso un comportamiento ético, pueden licenciarse a compañías que quieran aprovechar la buena voluntad. Por definición, las marcas registradas son escasas porque representan una fuente particular de bienes o servicios. Cobrar por la posibilidad de

[39] Osterwalder y Pigneur, *Business Model Generation*, 32.

usar la marca registrada es una manera de obtener ganancias de algo escaso mientras se toma ventaja de la abundancia del contenido bajo CC.

2.2.11 Flujos de ingresos basados en la reciprocidad

Si hacemos a un lado el financiamiento por subvención, encontramos que el entendimiento del mercado, en el marco económico tradicional, falla al intentar capturar completamente las vías por las que las empresas que analizamos han hecho dinero. No se trata simplemente acerca de monetizar la escasez.

En vez de desplegar un esquema para hacer que la gente pague dinero a cambio por algún valor directo provisto, muchos de los flujos de ganancias buscan más proveer valor, crear una relación y, eventualmente, encontrar algo de dinero que fluya de vuelta, en un sentido de reciprocidad. Mientras algunos se perciben como los modelos tradicionales de financiamiento sin fines de lucro, tampoco son de caridad. Las empresas intercambian valor con la gente, no necesariamente sincronizadamente, o en forma que requiera que esos valores sean iguales. Como escribió David Bollier en *Think Like a Commoner*, "No hay un cálculo egoísta acerca de si el valor dado y el recibido sean estrictamente iguales."

Esta debería ser una dinámica familiar –ese es el camino con el que se lidia en las relaciones de amistad o de familia. Damos sin importarnos el qué y cuándo obtendremos el retorno. David Bollier escribió: "El intercambio recíproco social descansa en el corazón de la identidad humana, la cultura y la comunidad. Es una función mental vital que ayuda a la especie humana a sobrevivir y evolucionar."

Lo que es menos frecuente es incorporar este tipo de relaciones en una empresa que también se involucra en el mercado.[40] No podemos sino pensar que las relaciones del mercado están centradas en un intercambio balanceado del valor.[41]

2.2.12 Membresías y donaciones individuales *[BASADAS EN LA RECIPROCIDAD]*

Mientras las membresías y las donaciones son modelos de financiamiento no lucrativo, en el contexto de *Hecho con Creative Commons*, están vinculadas directamente con la relación recíproca que es cultivada con los beneficiarios de su trabajo. Entre más grande sea la cantidad de quienes reciben el valor

[40] Bollier, *Think Like a Commoner*, 150.

[41] *Ibid*., 134.

del contenido, es más probable que esta estrategia funcione, dado que sólo un pequeño porcentaje de gente contribuirá. El uso de licencias CC puede facilitar a que el contenido llegue a más personas, con lo que esta estrategia puede ser más efectiva para empresas que son *Hechas con Creative Commons*. Entre más grande sea el argumento de que el contenido es un bien público o que la empresa entera está persiguiendo una misión social, es más probable que esta estratega triunfe.

2.2.13 El modelo paga lo que quieres *[BASADO EN LA RECIPROCIDAD*

En el modelo paga-lo-que-quieras, el beneficiario del contenido bajo Creative Commons es invitado a dar, por lo tanto, cualquier cantidad que puedan y gusten es apropiada, basado en la valoración pública y personal que perciban por el contenido abierto disponible. Ciertamente, estos modelos no son promovidos como equivalentes a “comprar” algo libre, más bien, son similares a un jarrón de propinas. El público hace una contribución financiera como un acto de gratitud. Estos modelos, se capitalizan en el hecho de que estamos naturalmente inclinados a dar dinero por cosas que valoramos en el mercado, incluso en situaciones en donde podríamos encontrar la manera de obtenerlas gratuitamente.

2.2.14 Financiamiento comunitario *[BASADO EN LA RECIPROCIDAD]*

Los modelos de financiamiento comunitario están basados en recolectar el costo de crear y distribuir el contenido antes de que éste sea creado. Si la empresa es *Hecha con Creative Commons*, quien quiera el trabajo en cuestión puede simplemente esperar hasta que esté creado y entonces acceder a él gratuitamente. Eso significa, que para que el modelo funcione, la gente tiene que preocuparse más que sólo recibir el trabajo. Ellos deben querer que el creador tenga éxito. Amanda Palmer atribuye el éxito de su financiamiento comunitario en Kickstarter y Patreon a los años que dedicó a la construcción de su comunidad y a la conexión con sus seguidores. Escribió en *The Art of Asking*: “El arte de calidad se hace, se comparte, la ayuda es ofrecida, los oídos prestan atención, se intercambian emociones, el suelo fértil para una real y profunda conexión es dispersado por todo el campo. Entonces, un día, el artista se levantará y pedirá algo. Y si el suelo ha sido fertilizado suficientemente, la audiencia se pronunciará, sin duda alguna: por supuesto.”

Otros tipos de financiamiento comunitario se apoyan en el sentido de responsabilidad que una comunidad en particular pueda sentir. Knowledge Un-

latched recauda financiamiento de las mayores bibliotecas de Estados Unidos para subsidiar el trabajo académico bajo licencias CC, que por definición, está disponible para cualquiera, gratuitamente. Las bibliotecas con mayor presupuesto tienden a dar más por un sentido de correspondencia con la comunidad bibliotecaria y con la idea de acceso abierto general.

2.3 Creando conexiones humanas

Independientemente de cómo hagan dinero, en nuestras entrevistas, repetidamente escuchamos expresiones como "persuadirlos a comprar" e "invitarlos a pagar". Incluso las escuchamos relacionadas con flujos de ganancias que encajan en el mercado. Cory Doctorow nos comentó, "Tuve que convencer a mis lectores de que lo correcto era pagarme". Los fundadores de la compañía con fines de lucro Lumen Learning nos mostraron la carta que envían a todos aquellos que optan por no pagar por los servicios que proveen en conexión con su contenido educacional bajo licencia CC. No es una orden judicial de pare-y-desista; es una invitación a pagar porque es lo correcto. Este tipo de comportamiento alrededor de lo que podríamos considerar los clientes no pagadores es algo de lo que no se escucha desde hace mucho en el mercado tradicional. Pero parece ser parte de tejido de *Hecho con Creative Commons*.

Casi todas las empresas que describimos se apoyan, al menos en parte, en gente en la que se invierte en lo que ellos hacen. Entre más cercano sea que el contenido bajo licencia Creative Commons sea "el producto", será más pronunciada esta dinámica. En vez de simplemente vender un producto o un servicio, ellos están haciendo conexiones ideológicas, personales y creativas con las personas que valoran lo que ellos hacen.

Me tomó un largo tiempo notar que eludir el pensar en lo que ellos hacen, en términos puros de mercado, estaba ligado profundamente a *Hacer con Creative Commons*.

Inicié esta investigación con las nociones preconcebidas acerca de lo que es Creative Commons, y de lo que significa ser *Hecho con Creative Commons*. Y resultó que estaba equivocada en muchos aspectos.

Obviamente, ser *Hecho con Creative Commons* significa usar licencias Creative Commons. Eso era lo que yo sabía. Pero en nuestras entrevistas, las personas hablaron de mucho más que sólo permisos de copyright, cuando explicaban cómo compartir encajaba en lo que ellos hacen. Mi punto de vista acerca del significado de compartir era muy estrecho, y como resultado, estaba perdiendo una gran parte del profundo significado detrás de Creative Commons. En vez de analizar críticamente el papel estrecho y específico de la licencia de copyright en la ecuación, es importante no separar el resto de lo que acompaña a

compartir. Es necesario abrir el ángulo desde el cual se mira.

Ser *Hecho con Creative Commons* no es únicamente el simple acto de licenciar un material bajo derechos de autor o copyright, es decir, desde un conjunto de términos estandarizados, sino también de comunidad, bienestar social, contribuir con ideas, expresar un sistema de valores, trabajar juntos. Estos componentes del compartir son difíciles de cultivar si se piensa en lo hecho en términos de puro mercado. El comportamiento social decente no es tan intuitivo cuando hacemos alguna actividad que involucre intercambio monetario. Desarrollar el contexto para compartir realmente, es un esfuerzo consciente, sin que esto esté basado estrictamente en un intercambio impersonal de mercado, sino conectado con la gente con la que se comparte —conexiones con uno mismo, con nuestro trabajo, con nuestros valores, con todos.

El resto de la sección explorará algunas de las estrategias comunes que usan los creadores, compañías y organizaciones para recordarnos que hay humanos detrás de cada empresa creativa y que tenemos obligaciones con todos. Para recordarnos cómo es realmente compartir.

2.3.1 Ser humano

Los seres humanos somos animales sociales, lo que significa que estamos naturalmente inclinados a tratarnos mutuamente bien.[42] Pero mientras más lejano seamos de la persona con la que interactuamos, nuestro comportamiento será menos atento. Mientras Internet ha democratizado la producción cultural, incrementado el acceso al conocimiento y nos ha conectado de maneras extraordinarias, también puede hacer fácil que nos olvidemos que estamos tratando con otro ser humano.

Para contrarrestar las tendencias anónimas e impersonales de cómo operamos en línea, las corporaciones y los creadores individuales, quienes usan las licencias Creative Commons, trabajan para demostrar su humanidad. Para algunos, esto significa plasmar su vida en las páginas, para otros, mostrar sus procesos creativos, exhibiendo un poco cómo hacen lo que hacen. Como escribió Autin Kleon: “Nuestro trabajo no habla por sí mismo. Los seres humanos quieren saber de dónde vienen las cosas, cómo fueron hechas y quién las hizo. Las historias que cuentas acerca del trabajo que haces tienen un gran efecto en cómo se siente la gente y lo que entienden acerca de tu trabajo y, por lo tanto, cómo se sienten y lo que entienden acerca de tu trabajo afecta la manera en que te valoran.”[43]

[42] Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, rev. ed. (Nueva York: Harper Perennial, 2010), 109.

[43] Austin Kleon, *Show Your Work: 10 Ways to Share Your Creativity and Get Discovered* (Nueva

Un componente crítico para hacer esto efectivo es no preocuparse acerca de ser una "marca". Eso significa no preocuparse de ser vulnerable. Amanda Palmer dice: "Cuando estás preocupado por el juicio que hacen los demás, no te puedes conectar con ellos. Estás muy preocupado con la tarea de impresionarlos." No todos están preparados para vivir la vida como un libro abierto como Palmer, y eso está bien, hay muchas maneras de ser. El truco está en evitar la pretensión y la tentación de crear una imagen artificial. La gente no sólo quiere tu versión primorosa, ya que es difícil sólo relacionarse con ella, al menos de una manera significativa.

Este consejo es probablemente más importante para los negocios y las organizaciones porque instintivamente los concebimos como no humanos (¡aunque en Estados Unidos, las corporaciones son personas!). Cuando las corporaciones y las organizaciones hacen a la gente detrás de ellas más perceptible, les recuerda que están tratando con algo más que una entidad corporativa anónima. En el lenguaje de los negocios, esto es acerca de "humanizar sus interacciones" con el público.[44] Pero no puede ser una representación, no se puede simular la humanidad.

2.3.2 Ser abierto y responsable

La transparencia ayuda a las personas a entender quiénes son y por qué hacen lo que hacen, pero también inspira confianza. Max Temkin de *Cards Against Humanity* nos comenta, "Una de las cosas más sorprendentes que puedes hacer en el capitalismo es ser honesto con la gente." Eso significa compartir lo bueno y lo malo. Como escribió Amanda Palmer: "Puedes arreglar casi todo con genuina comunicación."[45] No es tratar de satisfacer a todos o tratar de tapar los errores o las malas noticias, sino de explicar las razones, y estar dispuesto para defenderlas cuando la gente las critica.[46]

Ser responsable no significa operar en consenso. De acuerdo con James Surowiecki, los grupos guiados por el consenso tienden a recurrir a las soluciones del menor común denominador y evitan el tipo de intercambio, honesto y libre de prejuicios, de ideas que se cultiva en las colaboraciones sanas.[47] En cambio, puede ser tan simple como solicitar un comentario y dar contexto y explicación

York: Workman, 2014), 93.

[44] Kramer, *Shareology*, 76.

[45] Palmer, *Art of Asking*, 252.

[46] Whitehurst, *Open Organization*, 145.

[47] Surowiecki, *Wisdom of Crowds*, 203.

acerca de las decisiones que se han tomado, incluso si solicitar realimentación e invitar al intercambio de ideas lleva su tiempo. Incluso, si no se realiza el esfuerzo de responder a los comentarios recibidos, el resultado puede ser peor.[48] Pero si se hace bien, puede garantizar el tipo de diversidad de pensamiento que ayuda a las empresas a distinguirse. Y es otro camino para hacer que la gente se involucre y se interese en lo que hace.

2.3.3 Diseñar para los buenos actores

La economía tradicional asume que la gente toma decisiones basadas únicamente en sus propios intereses económicos.[49] Cualquier ser humano relativamente introspectivo sabe que eso es una ficción —somos seres mucho más complicados con un amplio rango de necesidades, emociones y motivaciones. De hecho, estamos hechos para trabajar juntos y garantizar la equidad.[50] Ser *Hecho con Creative Commons* requiere creer que la gente actuará mayormente sobre esas motivaciones sociales, mismas que pueden ser consideradas "irracionales" en un sentido económico. Como dijo Pinter de Knowledge Unlatched: "Es mejor ignorar a la gente que trata de intimidarte acerca del abuso de la gratuidad. El miedo está basado en una versión muy estrecha de lo que motiva el comportamiento humano." Siempre habrá personas que actuarán de forma totalmente egoísta, pero las empresas que están *Hechas con Creative Commons* están diseñadas para los buenos actores.

La presunción de que las personas harán lo correcto es una profecía autocumplida. Shirky escribió en *Cognitive Surplus*: "Los sistemas que presuponen que la gente actuará de manera que creen bienes públicos, hay que darles la oportunidades y recompensas por hacerlo, comúnmente les permite trabajar juntos mejor de lo que hubiera predicho la economía neoclásica."[51] Cuando aceptamos que la gente es normalmente motivada por algo más que interés personal financiero, diseñamos nuestras empresas de maneras que inspiren y acentúen nuestros instintos sociales.

En vez de tratar de ejercer control sobre el comportamiento de la gente, este modo de operar requiere un cierto nivel de confianza. Puede que no nos demos cuenta, pero nuestras vidas diarias están basadas en la confianza. Como escribió Surowiecki en *The Wisdom of Crowds*: "Es imposible para una socie-

[48] Whitehurst, *Open Organization*, 80.

[49] Bollier, *Think Like a Commoner*, 25.

[50] *Ibid.*, 31.

[51] Shirky, *Cognitive Surplus*, 112.

dad sostenerse en la ley solamente para asegurarse que los ciudadanos actúen responsable y honestamente. Y es imposible para una organización apoyarse únicamente en los contratos para garantizar que sus trabajadores y directivos cumplan con sus obligaciones.” Confiamos que la gente —la mayoría desconocidos— hará lo que se supone que deben hacer.[52] Y por lo general, lo hacen.

2.3.4 Tratar a los seres humanos como, bueno, humanos

Para los creadores, tratar a la gente como humanos significa que no se les trate como fans. Como dice Kleon: “Si tú quieres fans, tienes que ser un fan primero”.[53] Incluso si ocurre que eres uno de los pocos que alcanzan niveles de fama como celebridad, estarás mejor recordando que las personas que siguen tu trabajo son seres humanos también. Cory Doctorow, enfatiza la importancia de contestar cada correo electrónico que recibe. Amanda Palmer dedica mucho tiempo en línea a comunicarse con su público, deteniéndose para escuchar todo lo que le dicen.[54]

La misma idea va para las organizaciones y negocios. En vez de automatizar su servicio al cliente, la plataforma musical Tribe of Noise tiene un logro al asegurarse que sus empleados tienen una interacción personal, uno-a-uno con los usuarios.

Cuando tratamos a las personas como seres humanos, naturalmente ellos regresan ese tipo de trato, se llama karma. Pero las relaciones sociales son frágiles, es muy sencillo destruirlas si se comete el error de tratar a la gente como si fueran un cliente anónimo o un trabajador gratuito.[55] Las plataformas que se apoyan en el contenido de contribuyentes están especialmente en riesgo de crear una dinámica explotadora. Es importante encontrar medios para reconocer y retribuir el valor que los contribuyentes generan. Esto no significa que se puede resolver este problema simplemente pagando a los contribuyentes por su tiempo o por sus contribuciones. Tan pronto como introducimos dinero en una relación —al menos cuando esto toma una forma de un pago monetario en intercambio por otro valor— puede cambiar la dinámica drásticamente.[56]

---

[52] Surowiecki, *Wisdom of Crowds*, 124.

[53] Kleon, *Show Your Work*, 127.

[54] Palmer, *Art of Asking*, 121.

[55] Ariely, *Predictably Irrational*, 87.

[56] *Ibid*., 105.

2.3.5 Establecer principios y mantenerse apegado a ellos

Ser *Hecho con Creative Commons* hace una declaración acerca de quién eres y qué haces. El simbolismo es poderoso. Usar licencias Creative Commons demuestra adherencia a un particular tipo de creencias, las cuales generan bienestar y conectan a tu trabajo con gente de pensamiento similar. Algunas personas serán atraídas hacia empresas que son *Hechas con Creative Commons* como un medio para demostrar su compromiso con el sistema de valores de las Creative Commons, similar a una declaración política. Otras veces las personas identificarán y se sentirán conectadas con la misión social que sea parte de alguna empresa. Regularmente suceden ambas.

La expresión de tus valores no tiene que ser implícita. De hecho, mucha de las personas que entrevistamos hablaron acerca de lo importante que es presentar sus lineamientos abiertamente. Lumen Learning atribuye gran parte de su éxito al hecho de haber expuesto los valores fundamentales que guían lo que hace. Al ser una compañía con fines de lucro, ellos creen que haber expresado su compromiso con los estudiantes de bajos ingresos y las licencias abiertas ha sido un hecho crítico para su credibilidad en al comunidad OER (recursos abiertos educativos) en la que ellos operan.

Cuando tu meta final no es generar ganancias, la gente confía en que no sólo estás tratando de extraer valor para tu propia ganancia. Las personas notan cuando tienes un sentido que trasciendo tu interés personal.[57] Atrae a empleados comprometidos, contribuyentes motivados y construye confianza.

2.3.6 Construir una comunidad

Los esfuerzos realizados con Creative Commons prosperan cuando se construye una comunidad alrededor de lo que hacen. Esto puede ser colaborando en conjunto para crear algo nuevo, o simplemente ser una grupo de gente con intereses similares que se conocen y reúnen por esa razón.[58] Hasta cierto grado, simplemente ser *Hecho con Creative Commons*, en automático trae consigo un cierto elemento de comunidad, ayudando a conectarlo con otras personas similares que reconocen y son atraídas para los valores que se simbolizan en el uso de CC.

Sin embargo, para ser sostenible, tiene que trabajar para alimentar a la comunidad. La gente tiene que cuidarse —mutuamente y a ti. Una pieza crítica de esto es desarrollar un sentido de pertenencia. Como escribió Jono Bacon en *The Art of Communnity*: “Si no hay pertenencia, no hay comunidad.” Para

[57] *Ibid*., 36.

[58] Jono Bacon, *The Art of Community*, 2ª ed. (Sebastopol, CA: O’Reilly Media, 2012), 36.

Amanda Palmer y su banda, eso significa crear y aceptar un entorno inclusivo donde la gente se siente una parte de su "pequeña y rara familia."[59] Para las organizaciones como Red Hat, eso significa conectarse alrededor de creencias y metas comunes. Como escribió el CEO Jim Whitehurst en *The Open Organization*: "Aprovechar la pasión es especialmente importante para construir el tipo de comunidades participativas que dirigen las organizaciones abiertas."[60]

Las comunidades que colaboran juntas suelen tomar decisiones anticipadamente. Surowiecki escribió: "Es mucho trabajo cohesionar un grupo. Es difícil asegurar que las personas están trabajando por el interés del grupo y no por el propio. Y cuando hay falta de confianza entre los miembros del grupo (lo cual no es sorprendente dado que no se conocen realmente), se desperdicia mucha energía tratando de determinar las buenas intenciones mutuas".[61] Construir una verdadera comunidad requiere darle a quien participa en ella el poder de crear o influir las reglas que la rigen.[62] Si las reglas son creadas e impuestas de manera vertical, la gente siente que no tiene voz, lo que conlleva a la desvinculación.

Formar y mantener una comunidad es un gran trabajo, pero trabajar juntos o, simplemente, el estar conectados alrededor de intereses o valores comunes, es lo que verdaderamente significa compartir.

2.3.7 Contribuir más a los comunes de lo que tomamos

La sabiduría común en el mercado dicta que la gente debería extraer la mayor cantidad de dinero posible de los recursos. Esto es lo que esencialmente define mucho de la así llamada "economía del intercambio". En un artículo del sitio web del *Harvard Business Review* titulado "The Sharing Economy Isn't about Sharing at All" ("La economía del intercambio no se trata para nada acerca de compartir"), los autores Giana Eckhardt y Fleura Bardhi explicaron cómo las transacciones anónimas, orientadas por el mercado, en la mayoría de las empresas que operan bajo una economía del intercambio son puramente para monetizar el acceso.[63] Como Lisa Gansky lo dice en su libro *The Mesh*

[59] Palmer, *Art of Asking*, 98.

[60] Whitehurst, *Open Organization*, 34.

[61] Surowiecki, *Wisdom of Crowds*, 200.

[62] Bollier, *Think Like a Commoner*, 29.

[63] Giana Eckhardt y Fleura Bardhi, "The Sharing Economy Isn't about Sharing at All", *Harvard Business Review* (sitio Web), 28 de Enero de 2015, http://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all.

(*La red*), la estrategia primaria en una economía del intercambio es vender el mismo producto muchas veces, vendiendo el acceso y no la propiedad.[64] Eso no es compartir.

El intercambio requiere añadir tanto o más valor en el ecosistema que el que uno toma de él. No se puede tratar al contenido abierto simplemente como un pozo común de recursos del cual extraer valor. Parte de regresar al ecosistema es contribuir contenido de vuelta al público bajo las licencias CC. Pero no únicamente puede tratarse de crear contenido; puede ser también añadir valor de otras maneras. La plataforma social de blogs *Medium* provee valor a su comunidad al incentivar un buen comportamiento, y el resultado es un espacio online con contenido de remarcada buena calidad generado por los usuarios y con pocos *trolls*.[65] Opendesk contribuye con su comunidad al comprometerse a ayudar a sus diseñadores a hacer dinero, en parte al realizar curaduría y exhibir activamente su trabajo en la plataforma de una manera efectiva.

En todo caso, es importante reconocer abiertamente la cantidad de valor que uno agrega contra la que uno obtiene de lo que fue creado por otros. Ser transparente sobre esto construye credibilidad y muestra que eres un jugador que contribuye con los comunes. Cuando tu empeño está generando dinero, eso también significa aportar una compensación financiera de forma que refleje el valor contribuido por otros, dando más a quienes contribuyen cuando el valor que ellos añaden sobrepasa el valor que tú añadiste.

2.3.8 Involucrar a la gente en lo que haces

Gracias a Internet, podemos utilizar los talentos y la experiencia de personas alrededor del mundo. Chris Anderson lo llama la Larga Cola del Talento.[66] Pero para hacer que la colaboración funcione, el grupo tiene que ser efectivo en lo que está haciendo, y su gente tiene que encontrar satisfacción al involucrarse.[67] Esto es más sencillo de realizar para algunos tipos de trabajos creativos que para otros. Los grupos que se encuentran en línea colaboran mejor cuando la gente puede trabajar de manera independiente y asíncrona y particularmente, para los grupos grandes con vínculos menos estrechos, donde los

[64] Lisa Gansky, *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing*, reimpresión con un nuevo epílogo (Nueva York: Portfolio, 2012).

[65] David Lee, "Inside Medium: An Attempt to Bring Civility to the Internet", *BBC News*, 3 de marzo de 2016, http://www.bbc.com/news/technology-35709680.

[66] Anderson, *Makers*, 148.

[67] Shirky, *Cognitive Surplus*, 164.

contribuyentes pueden hacer simples mejoras sin un compromiso de tiempo demasiado pesado.[68]

El éxito de Wikipedia demuestra que editar una enciclopedia en línea es exactamente el tipo de actividad perfecta para la co-creación masiva porque las ediciones pequeñas e incrementales, hechas por un rango diverso de gente actuando por su cuenta, son inmensamente valiosas cuando se suman. Este mismo tipo de contribuciones pequeñas serían menos útiles para muchos otros tipos de trabajo creativo, y la gente está inherentemente menos motivada a contribuir cuando no parece que sus esfuerzos vayan a hacer mucha diferencia.[69]

Es fácil idealizar las oportunidades de la co-creación global que se dan gracias a Internet. De hecho, los ejemplos exitosos son verdaderamente increíbles e inspiradores, pero por un amplio rango de circunstancias —probablemente en la mayoría de casos— la co-creación comunitaria no es parte de la ecuación, incluso en los emprendimientos construidos sobre contenido liberado con una licencia CC. Shirky escribió: "A veces el valor del trabajo profesional triunfa sobre el valor del compartir de la gente común, o sobre la sensación de pertenencia".[70] La editorial de libros de texto OpenStax, que distribuye todo su material de manera gratuita con una licencia CC, es un ejemplo de esta dinámica. En lugar de auxiliarse de la comunidad para co-crear sus libros escolares, invierte una cantidad significativa de tiempo y dinero en desarrollar contenido profesional. Para los creadores individuales, para quienes el trabajo creativo es la base de lo que hacen, la co-creación comunitaria es raramente algo a considerar. Incluso para la música Amanda Palmer, famosa por su nivel de apertura e interacción con sus fans, dijo: "La única área donde no estuve dispuesta a recibir aportes fue en la escritura, en la música misma."[71]

Si bien tendemos a pensar inmediatamente en la co-creación y en la remezcla cuando escuchamos la palabra colaboración, también se puede involucrar a otros en tu proceso creativo de maneras más informales, intercambiando ideas a medio desarrollar y borradores tempranos, e interactuando con el público para incubar ideas y obtener retroalimentación. El así llamado proceso de "hacer cosas en público" hace que la gente se sienta más involucrada con tu trabajo creativo.[72] Esto muestra un enfoque no territorial hacia las ideas y la informa-

[68]Whitehurst, prefacio de *Open Organization*.

[69]Shirky, *Cognitive Surplus*, 144.

[70]*Ibid.*, 154.

[71]Palmer, *Art of Asking*, 163.

[72]Anderson, *Makers*, 173.

ción. Stephen Covey (autor de *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*) llama a esto la mentalidad de la abundancia: tratar las ideas como algo pleno. Esto puede crear un ambiente donde la colaboración florezca.[73]

No hay una fórmula para de involucrar a la gente en lo que haces. La clave es encontrar una forma para que la gente pueda contribuir en sus propios términos, impulsada por sus motivaciones.[74] Como se ve, eso varía muchísimo dependiendo del proyecto. No todos los emprendimientos que están *Hechos con Creative Commons* pueden ser como Wikipedia, pero cada emprendimiento necesita encontrar formas de invitar al público a ser parte. La meta de cualquier forma de colaboración es dejar de pensar en los consumidores como receptores pasivos de tu contenido y convertirlos en participantes activos.[75]

---

[73] Tom Kelley y David Kelley, *Creative Confidence: Unleashing the Potential within Us All* (Nueva York: Crown, 2013), 82.

[74] Whitehurst, prefacio de *Open Organization*.

[75] Rachel Botsman y Roo Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* (Nueva York: Harper Business, 2010), 188.

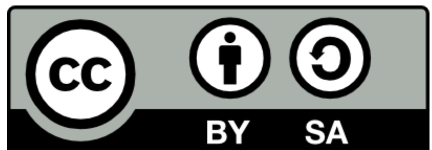
3. Las licencias Creative Commons

Todas las licencias Creative Commons otorgan un conjunto básico de permisos. Como mínimo, una obra licenciada bajo CC puede ser copiada y compartida en su forma original, para propósitos no comerciales, siempre y cuando se brinde el crédito a su creador. Hay seis licencias en la familia de CC construidas sobre ese conjunto básico de permisos, cubriendo desde el más restrictivo (autorizando únicamente permisos básicos para compartir versiones, sin modificaciones y para propósitos no comerciales) hasta el más permisivo (los reutilizadores pueden hacer lo que quieran con el trabajo, incluyendo su uso comercial, en tanto den atribución al creador). Estas licencias están fundamentadas en el derecho de autor, y no cubren otro tipo de derechos que los creadores puedan emplear en sus trabajos, tales como patentes o marcas registradas.

A continuación se presentan las seis licencias:

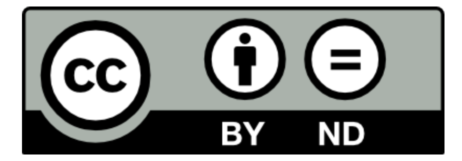


La licencia de Atribución (CC BY), permite a terceros distribuir, remezclar, modificar y construir sobre tu obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando te den crédito por tu creación original. Esta es la más amplia de las licencias ofrecidas. Se recomienda para máxima diseminación y para uso de materiales licenciados.

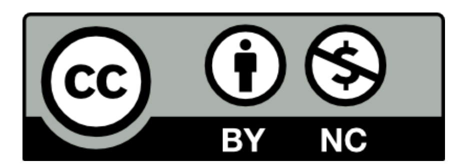


La licencia Atribución-CompartirIgual (CC BY-SA), permite a terceros remezclar, modificar y construir sobre tu obra, siempre y cuando te den crédito y licencien sus nuevas creaciones bajo términos idénticos a los utilizados por ti. Esta licencia frecuentemente se compara con las licencias de software libre y abierto tipo “copyleft.” Todos los trabajos nuevos derivados del tuyo llevarán

la misma licencia, por lo cual toda obra derivada también permitirá el uso con fines comerciales.



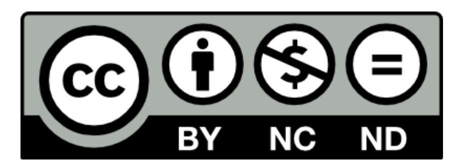
La licencia Atribución-NoDerivadas (CC BY-ND), permite la redistribución con fines comerciales y no comerciales por igual, siempre y cuando se haga sin modificaciones y te den crédito como autor.



La licencia Atribución-NoComercial (CC BY-NC), permite a terceros remezclar, modificar y construir sobre tu obra con fines no comerciales exclusivamente. Si bien en los trabajos derivados se debe mantener tu crédito como creador, no tienen la obligación de licenciarlos bajo estos mismos términos.



La licencia Atribución-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA) permite a terceros remezclar, modificar y construir sobre su trabajo con fines no comerciales, siempre y cuando le den crédito y licencien sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.



La licencia Atribución-NoComercial-NoDerivadas es la más restrictiva de nuestras seis licencias principales, permitiendo únicamente la descargar y compartir su obra con otros, siempre y cuando le den crédito, sin dar la posibilidad de modificarla de ninguna manera o utilizarla comercialmente.

Además de estas seis licencias, Creative Commons tiene dos herramientas para el dominio público —una para los creadores y la otra para los administradores de colecciones de trabajos preexistentes creados por autores cuyos plazos de derechos de autor han expirado:



CC0 permite a autores y titulares de derechos de autor dedicar sus trabajos al dominio público en todo el mundo (“ningún derecho reservado”).



La Marca de Dominio Público Creative Commons facilita el etiquetado y descubrimiento de trabajos que están ya libres de restricciones conocidas de derecho autoral.

En nuestros estudios de caso, algunos utilizan únicamente una licencia Creative Commons, y otros usan varias. Atribución (empleada en 13 de los estudios de caso) y Atribución-CompartirIgual (utilizada en ocho casos) son las más comunes, mientras que las demás licencias son en general elegidas para del orden de cuatro casos cada una, incluida la herramienta de dominio público CC0. Algunas de las organizaciones que perfilamos ofrecen, tanto contenido digital como software: utilizando licencias de software de fuente abierta para el código y licencias Creative Commons para el contenido digital, amplifican su involucramiento y compromiso de compartir.

Mucha gente cae en el error de pensar que la única manera en que los autores puedan hacer dinero con sus obras licenciadas bajo CC es mediante las tres licencias NoComercial. Esperamos que este libro ayude a aclarar este concepto, hay muchas maneras de crear emprendimientos sustentables *Hechos con Creative Commons*. Reservar los derechos comerciales es únicamente una de ellas. Es cierto, elegir una licencia que permite a terceros hacer usos comerciales de su obra (CC BY, CC BY-SA y CC BY-ND) impiden que usted utilice algunos modelos tradicionales de ingresos. Si distribuye su libro bajo una licencia Atribución (CC BY), no podrá obligar a una compañía dedicada a hacer películas a pagarle regalías si lo convierten en un largometraje, o evitar que otra compañía venda copias físicas del mismo.

La decisión de elegir una licencia NoComercial o NoDerivadas deriva de cuánto control se requiere retener sobre del trabajo creativo. Las licencias NoComercial y NoDerivadas son maneras de reservar una porción significativa del conjunto exclusivo de derechos que el derecho de autor brinda a los creadores. En algunos casos, reservar dichos derechos es importante para la manera en que usted obtiene las ganancias. En otros casos, los creadores eligen estas licencias porque no se permiten renunciar el sueño de pegarle a la lotería crea-

tiva. En la plataforma musical Tribe of Noise, las licencias NoComercial son las más populares entre sus usuarios porque muchos de ellos siguen soñando con que una etiqueta distribuidora descubra su trabajo.

Otras veces, la decisión de elegir una licencia restrictiva se debe a la preocupación de mantener la integridad del trabajo. Por ejemplo, la organización sin fines de lucro TeachAIDS usa una licencia NoDerivadas para sus materiales educativos por la importancia de enseñar correctamente temas médicos.

No hay una única manera correcta de hacer las cosas. Las restricciones de las licencias NoComercial y NoDerivadas reflejan los valores y preferencias de los creadores acerca de cómo se debe reutilizar su trabajo creativo, tal como las licencias CompartirIgual reflejan un conjunto distinto de valores, uno menos orientado a controlar el acceso a su obra, y más a asegurar que cualquier trabajo creado derivado de éste se mantenga disponible para todos bajo los mismos términos. Desde el principio de los comunes, la gente ha creado estructuras que ayudan a regular la forma en que se utilizan los recursos compartidos. Las licencias CC son un intento de estandarizar las normas entre distintos dominios.

Nota:

Para mayor información acerca de las licencias, incluyendo ejemplos y recomendaciones acerca de cómo compartir sus obras en el comunes digitales, diríjase a la página de Creative Commons llamada “Compartir Su Obra” (“Share Your Work”, en `http://creativecommons.org/share-your-work/`.

Parte II

Los estudios de caso

Los 24 estudios de caso en esta sección fueron elegidos de entre cientos de nominaciones recibidas de los patrocinadores del Kickstarter, el personal de Creative Commons, y la comunidad global Creative Commons. Seleccionamos 80 candidatos potenciales representando una mezcla de industrias, tipos de contenido, flujos de ganancia y regiones del mundo. De los casos de estudio fueron 12 los seleccionados del grupo basado en votos de los patrocinadores del Kickstarter, y la misma cantidad fueron seleccionados por nosotros.

Realizamos investigación de fondo y llevamos a cabo entrevistas para cada estudio de caso, basado en el mismo conjunto de preguntas básicas acerca del emprendimiento. La idea para el estudio de caso es contar la historia acerca del emprendimiento y el papel que compartir desempeña dentro de éste, lo cual es en buena medida, la manera en que nos fue contado por quienes entrevistamos.

4. Arduino

Arduino es una plataforma electrónica de fuentes abiertas y una compañía de hardware y software con fines de lucro. Fundada en Italia en 2005.

http://www.arduino.cc

Modelo de ingresos: Cobrar por copias físicas (venta de tarjetas, módulos, escudos y kits), licenciamiento de la marca registrada (el importe pagado por aquellos que quieren vender productos Arduino utilizando su nombre).

Fecha de la entrevista: 4 de febrero de 2016.

Entrevistados: David Cuartielles y Tom Igoe, cofundadores.

Perfil escrito por Paul Stacey

En 2005, en el Instituto de Diseño de la Interacción Ivrea en el norte de Italia, profesores y estudiantes necesitaban una forma fácil de utilizar electrónica y programación para prototipear rápidamente ideas de diseño. Como músicos, artistas y diseñadores, necesitaban de una plataforma que no requiriera experiencia en ingeniería. Un grupo de profesores y alumnos, que incluía a Massimo Banzi, David Cuartielles, Tom Igoe, Gianluca Martino y David Mellis, construyeron una plataforma que combinaba diferentes tecnologías abiertas, y la llamaron Arduino. La plataforma integraba software, hardware, microcontroladores y electrónica. Todos los aspectos de la plataforma se licenciaron abiertamente: los diseños de hardware y la documentación, con la licencia Atribución-CompartirIgual (CC BY-SA), y el software bajo la Licencia Pública General (GPL) de GNU.

Las tarjetas Arduino pueden leer entradas —luz de un sensor, un dedo en el botón, o un mensaje en Twitter— y convertirlas en salidas —activar un motor, encender un LED, publicar algo en línea. Usted envía un conjunto de instrucciones al microcontrolador de la tarjeta empleando el lenguaje de programación Arduino y el software Arduino (basado en un programa de fuentes abiertas

llamado Processing, una herramienta de programación empleada para hacer artes visuales).

“Las razones para hacer a Arduino de fuente abierta son complicadas”, dice Tom. En parte, es para permitir la flexibilidad. La naturaleza de fuente abierta de Arduino empodera a los usuarios para modificarlo y crear muchas y diferentes variaciones, agregando sobre lo que construyen los fundadores. David dice que esto “termina fortaleciendo la plataforma mucho más allá de lo que pensamos siquiera en construir.”

Para Tom, otro factor fue la inminente clausura de la escuela de diseño Ivrea. Había visto a otras organizaciones cerrar sus puertas, tras lo cual todo su trabajo e investigación simplemente desaparecían. Abrir las fuentes aseguró que Arduino sobreviviera la clausura de Ivrea. La persistencia es una característica que Tom realmente aprecia del software de fuentes abiertas. Si gente fundamental abandona un proyecto, o si cierra una compañía, un producto de fuentes abiertas sobrevive. Desde el punto de vista de Tom, “abrir las fuentes facilita confiar en un producto.”

Al cerrar la escuela, David y algunos de los otros fundadores de Arduino iniciaron una consultoría y estudio de diseño multidisciplinario en Londres, al cual llamaron Tinker. Éste diseñaba productos y servicios que fungían de puente entre lo digital y lo físico, y enseñaban a la gente cómo emplear las nuevas tecnologías de formas creativas. Los ingresos de Tinker se invirtieron en sostener y mejorar a Arduino.

Para Tom, parte del éxito de Arduino se debe a que los fundadores se convirtieron en los primeros clientes. Hicieron productos que ellos mismos querían personalmente. Era cuestión de “necesito esto”, no de “si hacemos esto, haremos mucho dinero.” Tom dice que ser el propio primer cliente lo hace a uno más confiado y convincente al momento de vender el producto.

El modelo de negocios de Arduino ha evolucionado con el paso del tiempo —y Tom dice que la palabra “modelo” es un término exagerado para lo que es. Originalmente, sólo querían hacer un par de tarjetas y brindarlas al mundo. Comenzaron con 200 tarjetas, las vendieron, y ganaron un poco de dinero. Lo usaron para hacer otras mil, lo cual generó suficientes ingresos para hacer 5 000. En los primeros días, simplemente intentaban generar suficiente fondeo para mantener la aventura funcionando día a día. Cuando llegaron a la marca de las 10 000, comenzaron a pensar en Arduino como en una compañía. Para entonces era claro que resulta posible liberar el diseño, y de todos modos producir el producto físico. Mientras sea un producto de calidad vendido a un precio razonable, la gente lo comprará.

Arduino ahora cuenta con una comunidad mundial de creadores —estudiantes, aficionados, artistas, programadores y profesionales. Arduino tiene un wiki lla-

mado Playground (campo de juego, n. del t.) (un wiki es un espacio Web donde todos los usuarios pueden editar y agregar páginas, contribuir y beneficiarse de la investigación colectiva). La gente comparte código, diagramas de circuitos, tutoriales, instrucciones tipo "hágalo usted mismo", consejos y trucos y, además, presumir sus proyectos. También hay un foro de discusión multilíngüe donde los usuarios pueden obtener ayuda para usar Arduino, discutir de temas como robótica, y hacer sugerencias para nuevos diseños de productos Arduino. Para enero de 2017, habían 324 928 miembros que enviaron 2 989 489 mensajes acerca de 379 044 temas. La comunidad mundial de creadores ha contribuido con una increíble cantidad de conocimiento accesible y útil tanto para novatos como para expertos.

La transición de Arduino de proyecto a compañía fue un gran paso. Otras empresas que hacían tarjetas cobraban mucho dinero por ellas. Arduino quería hacer que el suyo estuviera disponible a un precio bajo para la gente de un amplio rango de industrias. Como con cualquier negocio, el precio resultó fundamental. Querían precios que les trajeran muchos clientes, aunque suficientemente altos para sostener el negocio.

Para un negocio, llegar al final del año sin estar en números rojos es un éxito. Arduino puede tener una estrategia de licenciamiento abierto, pero a fin de cuentas es un negocio, y todas las cosas necesarias para sostener uno exitosamente se aplican. Dice David, "si hace esas otras cosas bien, compartir las cosas bajo un modelo abierto únicamente le ayudará".

Aunque licenciar de forma permisiva los diseños, documentación y el software asegura una longevidad, sí conlleva riesgos. Existe la posibilidad de que otros creen imitaciones, clones y copias. La licencia CC BY-SA significa que cualquiera puede producir copias de sus tarjetas, rediseñarlas, e incluso vender tarjetas que copien el diseño. No tienen que pagar licenciamiento a Arduino, ni siquiera pedir permiso. Sin embargo, si publican el diseño de estas tarjetas derivadas, deben dar atribución a Arduino. Si cambian el diseño, deben liberar el nuevo diseño empleando la misma licencia Creative Commons para asegurar que la nueva versión es igualmente libre y abierta.

Tom y David dicen que mucha gente ha construido compañías basadas en Arduino, que han creado docenas de derivados de Arduino. Pero en contraste con los modelos de negocio cerrados que pueden exprimir dinero del sistema por muchos años porque no tienen competencia, los fundadores de Arduino vieron la competencia como una manera de obligarse a mantenerse honestos, y se enfocaron a un ambiente de colaboración. Un beneficio de lo abierto sobre lo cerrado son las muchas nuevas ideas y diseños que otros han contribuido al ecosistema Arduino, ideas y diseños que la comunidad Arduino emplea e incorpora en sus nuevos productos.

Con el paso del tiempo, el rango de productos Arduino se ha diversificado, cambiando y adaptándose a las nuevas necesidades y retos. Además de simples tarjetas introductorias, han aparecido nuevos productos que van desde tarjetas ampliadas con funcionalidad avanzada y mejor rendimiento, hasta tarjetas para crear aplicaciones del Internet de las Cosas, vestibles, e impresión 3-D. El rango completo de los productos Arduino incluye tarjetas, módulos (un formato físico más reducido de las tarjetas clásicas), escudos (elementos que pueden enchufarse sobre una tarjeta para darle mayor funcionalidad) y *kits*.[1]

El foco de Arduino son tarjetas de alta calidad, con materiales de apoyo bien diseñados, y la construcción de una comunidad; este enfoque es una de las llaves para su éxito. Y ser abiertos les ha permitido construir una verdadera comunidad. David dice que la comunidad de Arduino es una gran fortaleza y algo que verdaderamente importa —en sus palabras, "es un buen negocio." Cuando iniciaron, el equipo de Arduino casi no tenía idea de cómo construir una comunidad. Comenzaron llevando numerosos talleres, trabajando directamente con la gente que usa la plataforma para asegurarse que el hardware y software funcionaran como debían hacerlo, y resolver los problemas de la gente. La comunidad creció orgánicamente desde ese punto.

Una decisión clave para Arduino fue el registro de marca sobre su nombre. Los fundadores necesitaban una manera de garantizarle a la gente que estarían comprando un producto de calidad de una compañía comprometida con los valores del software libre y de compartir el conocimiento. Registrar la marca y logotipo de Arduino expresa esta garantía y ayuda a los clientes a identificar fácilmente sus productos, y los productos aprobados por ellos. Si otros quieren vender tarjetas utilizando el nombre y logotipo Arduino, les tienen que pagar un pequeño costo. Esto les permite escalar la manufactura y distribución, asegurando al mismo tiempo que la marca Arduino no sufre por copias de mala calidad.

Hoy en día, los fabricantes oficiales son Smart Projects en Italia, SparkFun en Estados Unidos, y Dog Hunter en Taiwan/China; estos son los únicos fabricantes autorizados para utilizar el logotipo de Arduino en sus tarjetas. Registrar su marca permite a los fundadores proteger a la empresa, impulsarla más allá, y fondear el desarrollo de software y tutoriales. El monto por el licenciamiento de la marca se convirtió en el modelo de generación de ganancias para Arduino.

Los fundadores no siempre estuvieron de acuerdo en qué tanto abrirlo todo. David, que siempre fue el que proponía hacer las cosas de forma más abierta, tenía sus miedos acerca del registro de la marca, pensando que la comunidad se enojaría con ellos si controlaban el uso de la marca. Hubo algo de fricción al inicio de la vida del proyecto con otro llamado Freeduino, pero en la gran

[1] http://www.arduino.cc/en/Main/Products

escala, el registro de marca y logotipo ha sido una herramienta crítica para Arduino.

David invita a individuos y negocios a comenzar siguiendo la estrategia de compartir todo, y sólo entonces pensar acerca de si hay algo que verdaderamente requiere ser protegido, y por qué. Hay muchas buenas razones para no abrir ciertos elementos. Esta estrategia de abrirlo todo es claramente el opuesto absoluto de cómo funciona el mundo actual, donde nada es compartido. Tom sugiere que los negocios formalicen qué elementos se basan en compartir abiertamente y cuáles son cerrados. Un artículo en el blog de Arduino en 2013, titulado "Envíen a los clones", escrito por uno de los fundadores, Massimo Banzi, explica a profundidad las complejidades de cómo les ha resultado el registro de su marca, distinguiendo entre tarjetas oficiales y aquellas que son clones, derivados, compatibles y falsificados.[2]

Para David, un aspecto excitante de Arduino es la forma en que mucha gente puede utilizarlo para adaptar a la tecnología de tantas formas distintas. La tecnología siempre posibilita la creación de más cosas, pero no siempre se enfoca en facilitar utilizarla y adaptarla, y es aquí donde entra Arduino. Su objetivo es "hacer cosas que ayuden a otras personas a hacer cosas."

Arduino ha sido enormemente exitoso al hacer que la tecnología y la electrónica alcancen a una mayor audiencia. Para Tom, Arduino siempre se ha tratado de "la democratización de la tecnología." Tom ve la estrategia abierta de Arduino como una forma de ayudar al mundo a superar la idea de que la tecnología debe estar protegida. Tom dice, "la tecnología es un tipo de alfabetización que todos deberían aprender."

A fin de cuentas, para Arduino, adoptar un modelo abierto ha resultado un buen negocio —bueno para el desarrollo del producto, bueno para su distribución, bueno para los precios y bueno para la manufactura.

---

[2] http://blog.arduino.cc/2013/07/10/send-in-the-clones/

5. Ártica

Ártica brinda cursos en línea y servicios de consultoría enfocados en cómo usar la tecnología digital para compartir conocimiento y hacer posible la colaboración en las artes y la cultura. Fundada en 2011 en Uruguay.

http://www.articaonline.com

Modelo de ingresos: cobrar por servicios personalizados.

Fecha de la entrevista: 9 de marzo de 2016.

Entrevistados: Mariana Fossatti y Jorge Gemetto, cofundadores.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

La historia del negocio de Mariana Fossatti y Jorge Gemetto, Ártica, es el ejemplo definitivo de “hágalo usted mismo.” No sólo son empresarios exitosos, el nicho en el que opera su pequeño negocio es esencialmente uno que ellos construyeron por sí mismos.

El trabajo de sus sueños no existía, así que lo crearon.

En 2011, Mariana era una socióloga trabajando para una organización internacional para desarrollar investigación y educación en línea, acerca de cuestiones de desarrollo rural. Jorge era un psicólogo, también trabajando en educación en línea. Ambos eran blogueros y usuarios intensos de redes sociales, y ambos tenían una pasión por las artes y la cultura. Decidieron tomar sus habilidades en tecnología digital y aprendizaje en línea y aplicarlas a una área temática que amaban. Lanzaron Ártica, un negocio en línea que brinda educación y consultoría para personas e instituciones que crean proyectos artísticos y culturales en Internet.

Ártica se siente como un negocio singularmente del siglo XXI. La pequeña compañía tiene un presencia en línea global, sin ninguna oficina física. Jorge y Mariana viven en Uruguay, y las otras dos personas empleadas de tiempo completo, a quienes Jorge y Mariana nunca han conocido en persona, viven

en España. Ellos empezaron creando un curso en línea abierto ("MOOC", por sus siglas en inglés) sobre la cultura de la remezcla y la colaboración en las artes, lo que les dio una vía directa para alcanzar una audiencia internacional, atrayendo estudiantes de toda América Latina y España. En otras palabras, es la clásica historia de Internet de ser capaz de aprovechar de forma directa a una audiencia sin requerir barreras ni intermediarios.

Ártica ofrece educación personalizada y servicios de consultoría, y ayuda a sus clientes a implementar proyectos. Todos estos servicios son hechos a la medida. Ellos lo llaman un proceso "artesanal" por el tiempo y esfuerzo que toma adaptar su trabajo a las necesidades particulares de estudiantes y clientes. "Cada estudiante o cliente está pagando por una solución específica a sus problemas y preguntas", dijo Mariana. En lugar de vender acceso a su contenido, ellos lo brindan gratis y cobran por los servicios personalizados.

Cuando empezaron, ofrecían un número más pequeño de cursos para atraer grandes audiencias. "A lo largo de los años, nos dimos cuenta que las comunidades en línea son más específicas de lo que pensábamos", dijo Mariana. Ártica ahora brinda más opciones de clases y tiene una menor cantidad de inscripción en cada curso. Esto significa que pueden brindar más atención a los estudiantes individuales y ofrecer clases sobre temas más especializados.

Los cursos en línea son su principal fuente de ingresos, pero también hacen más de una docena de proyectos de consultoría cada año, que van desde digitalización hasta planeamiento de campañas de mercadeo. Algunos son de grandes alcances, particularmente cuando trabajan con instituciones culturales, y otros son proyectos más pequeños comisionados por artistas individuales.

Ártica también busca financiamiento público y privado para proyectos específicos. Algunas veces, incluso si no tienen éxito en subsidiar un proyecto como un nuevo curso o libro electrónico, igual siguen adelante con éste porque creen en él. Ellos toman la postura de que cada nuevo proyecto les lleva a algo nuevo, cada nuevo recurso que crean abre nuevas puertas.

Ártica depende fuertemente en su contenido licenciado de forma libre con Creative Commons para atraer nuevos estudiantes y clientes. Su oferta completa —educación en línea, artículos para el blog, vídeos— está publicado bajo una licencia de Atribución-CompartirIgual (CC BY-SA). "Usamos una licencia CompartirIgual porque queremos dar la mayor libertad a nuestros estudiantes y lectores, y también queremos que esa libertad sea viral", dijo Jorge. Para ellos, darle a otras personas el derecho a reusar y remezclar sus contenidos es un valor fundamental. "¿Cómo se puede ofrecer un servicio educacional en línea sin dar permiso para descargar, hacer y guardar copias o imprimir los recursos educacionales?", dijo Jorge. "Si queremos hacer lo mejor para nuestros estudiantes —quienes confían en nosotros al punto de que están dispuestos a

pagar en línea sin contacto cara a cara— tenemos que ofrecerles un acuerdo justo y ético.”

Ellos también creen que compartir sus ideas y experiencia de forma abierta les ayuda a construir su reputación y visibilidad. Las personas con frecuencia comparten y citan su trabajo. Hace unos pocos años, un editor incluso tomó uno de sus libros electrónicos y distribuyó copias impresas. Ártica ve la reutilización de su trabajo como una forma de abrirse a nuevas oportunidades para su negocio.

Esta convicción de que la apertura crea nuevas oportunidades refleja otra convicción: en la serendipia. Cuando describen su proceso para crear contenido, ellos hablaron de todas las formas espontáneas y orgánicas en las que encuentran inspiración. “Algunas veces, el proceso colaborativo empieza con una conversación entre nosotros, o con amigos de otros proyectos”, dijo Jorge. “Esto puede ser el primer paso para un nuevo artículo para el blog, u otra pieza simple de contenido, la cual puede evolucionar en un producto más complejo en el futuro, como un curso o un libro.”

En lugar de planear su trabajo por adelantado, ellos dejan que su proceso creativo sea dinámico. “Esto no significa que no necesitamos trabajar duro para tener buenos resultados profesionales, sino que el proceso de diseño es más flexible”, dijo Jorge. Ellos comparten temprano y con frecuencia, y ajustan con base en lo que aprenden, siempre explorando y probando nuevas ideas y formas de operar. En muchas formas, para ellos, el proceso es tan importante como el producto final.

Las personas y las relaciones también son así de importantes o, a veces, más. “En el negocio educacional y cultural, es más importante poner atención a las personas y al proceso, en lugar del contenido, formatos específicos o materiales”, dijo Mariana. “Los materiales y contenidos son fluidos. Lo importante son las relaciones.”

Ártica cree en el poder de la red. Ellos buscan hacer conexiones con personas e instituciones en todo el mundo para poder aprender de éstas y compartir sus conocimientos.

En el centro de todo lo que Ártica hace están un conjunto de valores. “Un contenido bueno no es suficiente”, dijo Jorge. “Nosotros también pensamos que es muy importante defender algunas cosas en el sector cultural.” Mariana y Jorge son activistas, defienden la cultura libre (el movimiento que promueve la libertad para modificar y distribuir trabajos creativos) y trabajan para demostrar la intersección entre cultura libre y otros movimientos de justicia social. Sus esfuerzos para involucrar a personas en su trabajo, y posibilitar que artistas e instituciones culturales hagan un mejor uso de la tecnología, están ligados muy de cerca con sus convicciones. Al final, lo que guía su trabajo es la misión

de democratizar el arte y la cultura.

Por supuesto, Ártica también ha hecho suficiente dinero para cubrir sus gastos. Los recursos humanos son, por mucho, su gasto más grande; ellos aprovechan una red de colaboradores dependiendo de cada caso, y contratan para proyectos específicos. Cuando es posible, toman recursos artísticos y culturales de los comunes y utilizan software libre. Su operación es pequeña, eficiente y sostenible, y por esto, es un éxito.

“Hay muchas personas ofreciendo cursos en línea”, dijo Jorge. “Pero es fácil diferenciarnos. Tenemos un enfoque que es muy específico y personal.” El modelo de Ártica está arraigado en lo personal en cada nivel. Para Mariana y Jorge, el éxito significa hacer aquello que les da sentido y propósito, y hacerlo de forma sostenible y colaborativa.

En su trabajo con artistas más jóvenes, Mariana y Jorge destacan que este modelo de éxito es tan valioso como la imagen de éxito que nos dan los medios. “Si ellos buscan sólo el tipo tradicional de éxito, se van a frustrar”, dijo Mariana. “Tratamos de mostrarles otra imagen de cómo se ve.”

6. Blender Institute

El Blender Institute es un estudio de animación que crea películas 3-D utilizando el software Blender. Fundado en 2006 en los Países Bajos.

http://www.blender.org

Modelo de ingresos: *crowdfunding* (basado en suscripción), cobrando por copias físicas, venta de mercancía.

Fecha de la entrevista: 8 de marzo de 2016.

Entrevistado: Francesco Siddi, coordinador de producción.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

Para Ton Rosendaal, el creador del programa Blender y sus entidades relacionadas, el compartir es algo práctico. Hacer su software de creación de contenido 3-D disponible bajo una licencia de software libre ha sido fundamental para su desarrollo y popularidad. El utilizar dicho software para crear películas licenciadas bajo Creative Commons impulsó su desarrollo aún más allá. Compartir, permite que la gente participe, interactúe y construya la tecnología y contenido, que creen de una forma que beneficie a Blender y a su comunidad de maneras concretas.

Cada proyecto de película abierta que lleva a cabo Blender produce una cantidad de productos con licenciamiento libre, no únicamente la película misma, sino que también incluye todo el material fuente. El proceso creativo también potencia el desarrollo de software Blender dado que el equipo técnico responde directamente a las necesidades del equipo de producción de la película, creando herramientas y características para hacer sus vidas más fáciles. Y, por supuesto, cada proyecto involucra un proceso largo y gratificante para las comunidades creativas y técnicas, trabajando en conjunto.

En vez de únicamente hablar de los beneficios teóricos de compartir y de la cultura libre, a Ton le gusta más hacer cultura libre. El coordinador de produc-

ción de Blender, Francesco Siddi, nos dijo, "Ton cree que si no haces contenido empleando tus propias herramientas, no estás haciendo nada."

La historia de Blender comienza a finales de la década de los noventa, cuando Ton creó el programa Blender. Originalmente, este programa era un recurso interno para el uso de su estudio de animación basado en los Países Bajos. Los inversionistas se interesaron en el software, así que comenzó a ofrecerlo al público, ofreciendo una versión gratuita además de una de pago. Las ventas resultaron decepcionantes y sus inversionistas se rindieron ante este esfuerzo a inicios de los años 2000. Logró un acuerdo con los inversionistas —si podía juntar suficiente dinero, podría liberar a Blender bajo la Licencia Pública General GNU.

Esto fue mucho antes de que Kickstarter y otros sitios en línea de crowdfunding existieran; Ton desarrolló y lanzó su propia versión de una campaña de crowdfunding, y rápidamente consiguió el dinero necesario. El programa Blender se puso libremente a disposición de quien lo quisiera. Pero la simple aplicación de la Licencia Pública General al software no fue, sin embargo, suficiente para crear una comunidad vibrante que lo utilizara. Francesco nos dijo: "el software con esta complejidad depende de la gente, y de su visión de cómo pueden trabajar en conjunto. Ton es un fantástico constructor y gestor de comunidades, y trabajó mucho para crear una comunidad de desarrolladores para que el proyecto pudiera vivir."

Como cualquier proyecto exitoso de software libre y de fuentes abiertas, Blender se desarrolló rápidamente pues la comunidad podía hacer correcciones y mejoras. "El software debe ser libre y abierto para hackear", dice Francesco. "De otro modo, todos estarán repitiendo el mismo trabajo en la oscuridad por 10 años." Ton creó la Fundación Blender para supervisar y administrar el desarrollo y mantenimiento de software.

Después de algunos años, Ton comenzó a buscar nuevas maneras de impulsar el desarrollo del software. Se le ocurrió la idea de crear películas licenciadas bajo CC empleando el programa Blender. Ton hizo una convocatoria en línea a todos los artistas interesados y capaces. Francesco dice que la idea era conseguir a los mejores artistas disponibles, ponerlos en el mismo edificio que a los mejores desarrolladores, y hacer que trabajaran juntos. De esta manera, no sólo producirían contenido de alta calidad con licenciamiento abierto, sino que al mismo tiempo también mejorarían al programa Blender.

Utilizaron al crowdfunding para financiar los costos del proyecto. Tenían unas 20 personas trabajando a tiempo completo de seis a diez meses, por lo que los costos eran significativos. Dice Francesco que, cuando su campaña de crowdfunding resultó exitosa, la gente estaba asombrada. "La idea de que hacer dinero produciendo material licenciado bajo CC fuera posible era alucinan-

te para la gente. Decían, ‘Tengo que verlo para creerlo’.”

La primera película, liberada en 2006, fue un experimento que resultó tan exitoso que Ton decidió crear el Blender Institute, una entidad dedicada a hospedar proyectos de películas abiertas. El siguiente proyecto del Blender Institute resultó un éxito todavía mayor. La película, Big Buck Bunny, se viralizó, y sus caracteres animados fueron recogidos por vendedores.

Francesco dice que, al paso del tiempo, los proyectos del Blender Institute se han hecho más grandes y prominentes. Eso significa que el proceso de creación de la película se volvió más complejo, combinando a expertos técnicos y artistas que se enfocan en cómo se cuenta la historia. Francesco dice que el proceso es casi en escala industrial por el número de partes móviles. Esto requiere de mucha asistencia especializada, pero el Blender Institute no tiene problemas encontrando el talento que requiere para ayudar en los proyectos. “Blender rara vez tiene que reclutar gente para los proyectos de películas porque el talento emerge naturalmente”, dice Francesco. “Hay tanta gente que quiere trabajar con nosotros, y no siempre podemos contratarlos por limitantes presupuestales.”

Blender ha tenido mucho éxito consiguiendo dinero de su comunidad a lo largo de los años. De muchas maneras, se ha vuelto más fácil hacer el discurso de ventas. No sólo el público está más familiarizado con el modelo de crowdfunding, la gente también conoce Blender y confía en que entregarán lo que prometen. Ton ha desarrollado una reputación de líder efectivo de su comunidad y de visionario para su trabajo. “Hay toda una comunidad que ve y comprende el beneficio de estos proyectos”, dice Francesco.

Si bien los beneficios derivados de cada proyecto de película abierta son por sí solos un discurso de ventas efectivo para las campañas de crowdfunding, Francesco nos dijo que el Blender Institute ha encontrado limitaciones en el modelo estándar de crowdfunding, en el cual se propone un proyecto específico y se piden fondos para conseguirlo. “Una vez que un proyecto termina, todos se van a casa”, dijo. “Es muy divertido, pero termina. Eso es un problema”.

Para hacer su trabajo más sustentable, necesitaban una manera de recibir apoyo continuo, no proyecto por proyecto. Su solución es Blender Cloud, un modelo de crowdfunding, basado en subscripción, similar a la plataforma de crowdfunding en línea Patreon. Por unos 10 euros al mes, los suscriptores reciben acceso para bajar todo lo que el Blender Institute produce —software, arte, materiales de enseñanza y más. Todo este contenido es publicado bajo una licencia de atribución (CC BY) o puesto en el dominio público (CC0), pero inicialmente se ofrece nada más a los suscriptores. Blender Cloud les posibilita a seguir los proyectos de películas Blender conforme se desarrollan, compartiendo información detallada y el contenido utilizado en el proceso creativo.

Blender Cloud también tiene amplios materiales didácticos y bibliotecas de caracteres y otros materiales utilizados en varios proyectos.

El apoyo financiero continuo que provee Blender Cloud cubre el costo de entre cinco y seis empleados de tiempo completo en Blender Institute. Francesco dice que su objetivo es ampliar su base de suscriptores. “Esta es nuestra libertad”, nos dice, “y para los artistas, la libertad lo es todo.”

Blender Cloud es el principal flujo de ingresos para Blender Institute. La Blender Foundation obtiene sus fondos principalmente por donaciones, y ese dinero se utiliza en desarrollo y mantenimiento de software. Los flujos de ingresos del Blender Institute y la Blender Foundation son mantenidos deliberadamente separados. Blender tiene otros canales de ingresos, como la Blender Store, donde la gente puede comprar DVDs, camisas, y otros productos de Blender.

Ton ha trabajado en proyectos relacionados con su programa Blender por cerca de 20 años. Durante la mayor parte de este tiempo, ha estado comprometido a hacer del software y contenido, producido por éste, libre y abierto. Vender una licencia nunca fue parte de su modelo de negocios.

Desde 2006, ha liberado, tanto las películas, como todo su material fuente. Dice que prácticamente nunca ha visto que terceras personas se pongan los zapatos de Blender e intenten hacer dinero con su contenido. Ton cree que esto se debe a que el verdadero valor de lo que hacen está en el proceso de creación y producción. “Incluso si tienes que compartirlo todo, todas tus fuentes originales, aún así requiere mucho talento, capacidades, tiempo y presupuesto reproducir lo que hiciste”, dijo Ton.

Para Ton y Blender, a fin de cuentas, todo se trata de hacer.

7. Cards Against Humanity

Cards Against Humanity es una compañía privada, con fines de lucro, que produce un popular juego homónimo para fiestas. Fue fundada en 2011 en Estados Unidos.

http://www.cardsagainsthumanity.com

Modelo de ingresos: Cobrar por copias físicas.

Fecha de la entrevista: 3 de febrero de 2016.

Entrevistado: Max Temkin, cofundador.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

Si se le pregunta al cofundador Max Temkin, no hay nada particularmente interesante en el modelo de negocios de Cards Against Humanity. Dice Max, “hacemos un producto. Lo vendemos por dinero. Después, gastamos menos dinero del que ganamos.”

Tiene razón. Cards Against Humanity es un simple juego de fiestas, inspirado en el Manzanas a Manzanas. Un jugador hace una pregunta o formula una frase incompleta tomada de una tarjeta negra, y los demás jugadores entregan la carta blanca más divertida que tengan para responder. La particularidad es que todas las tarjetas tienen cosas crudas, crueles, y en general horribles. Para el tipo correcto de gente (“gente horrible”, según la publicidad de Cards Against Humanity), esto es suficiente para lograr un juego hilarante y divertido.

El modelo de ingresos es simple. Las copias físicas del juego se venden para obtener ganancias. Y funciona. Al momento de escribir esto, Cards Against Humanity es el artículo más vendido de entre todos los juguetes y juegos de Amazon. Hay paquetes de expansión disponibles, y varios paquetes temáticos oficiales, así como ediciones internacionales.

Pero Cards Against Humanity también está disponible gratuitamente. Cualquiera puede bajar una versión digital del juego en su sitio Web. Más de un millón de personas lo han bajado desde que la compañía comenzó a contar las descargas.

El juego se pone a disposición bajo una licencia de Atribución-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA). Eso significa que, además de copiar el juego, cualquiera puede crear nuevas versiones de éste siempre y cuando lo hagan bajo los mismos términos de uso no comercial. La posibilidad de adaptarlo es todo un nuevo juego por sí solo.

En conjunto, estos factores —el tono grosero del juego y la compañía, la descarga gratuita, la apertura a que la gente lo remezcle — le han dado una base de seguidores masiva.

Su éxito no ha sido resultado de un gran plan. Más bien, Cards Against Humanity fue el último en una larga línea de juegos y proyectos de comedia que armaron Max Temkin y sus amigos para su propia diversión. Según cuenta Max, hicieron este juego para entretenerse entre ellos en la noche de Año Nuevo porque eran demasiado *nerds* para ser invitados a otras fiestas. El juego fue un éxito, así que lo pusieron en línea como un PDF gratuito. La gente comenzó a preguntarles si podrían pagarles para obtener una copia impresa del juego, y eventualmente decidieron lanzar un Kickstarter para fondear la impresión. Fijaron su meta de Kickstarter en 4 000 dólares —y obtuvieron 15 000. El juego salió oficialmente a mercado en mayo de 2011.

El juego tuvo éxito rápidamente, y con el tiempo su popularidad ha seguido creciendo. Max dice que los ocho fundadores nunca tuvieron una reunión donde decidieran hacer de éste un negocio permanente. “Simplemente ocurrió”, dice.

Pero este relato de un “feliz accidente” desmiente a los genios de la mercadotecnia. Tal como lo es el juego, la marca Cards Against Humanity es irreverente y memorable. Es difícil olvidar a una compañía que llama a las preguntas frecuentes de su sitio Web “Tus tontas preguntas.”

Como buena parte de la sátira de calidad, sin embargo, el chiste va más allá de la vulgaridad y el valor de impacto. Los esfuerzos de la compañía para mercadearse alrededor del Viernes Negro lo ilustran particularmente bien. Para quienes lean esto fuera de Estados Unidos, el Viernes Negro es como se denomina al día siguiente al Día de Acción de Gracias, y es el día en que más se concentran las compras en todo el año. Es un día increíblemente importante para Cards Against Humanity, como lo es para todos los vendedores de Estados Unidos. Max dice que les tomó particularmente mucho esfuerzo encontrar cómo responder al Viernes Negro porque no querían apoyar lo que él llama la “orgía del consumismo” en que se ha convertido este día, particularmente porque lo antecede un día que se trata de ser agradecido por lo que uno tiene. En 2013, después de deliberarlo mucho, decidieron iniciar su Venta de Todo Cuesta 5 Dólares Más.

“Estábamos muy nerviosos la noche antes del Viernes Negro, preguntándonos si nuestros *fans* nos odiarían por eso”, dijo. “Pero nos hizo reír, así que lo

hicimos. La gente aceptó perfectamente el chiste.”

Este tipo de transparencia valiente le encanta a los medios, pero más importante, involucra a sus seguidores. “Una de las cosas más sorprendentes que se puede hacer en el capitalismo es simplemente ser honesto con la gente”, dice Max. “La gente se sorprende de que haya transparencia en lo que hacemos”.

Max también le encuentra paralelos con la práctica de la improvisación. “Si hacemos algo un poco subversivo e inesperado, el público quiere ser parte del chiste”. Un año hicieron un evento llamado “Dale 5 Dólares a Cards Against Humanity”, donde la gente literalmente les pagaba cinco dólares sin ninguna razón para hacerlo. Sus seguidores hicieron el chiste más gracioso haciéndolo exitoso. Obtuvieron 70 000 dólares en un sólo día.

Esta notable confianza que tienen en sus clientes es lo que los inspiró a aplicar una licencia Creative Commons a su juego. Confiar en que sus clientes reutilizarían y remezclarían su trabajo requiere de una gran confianza. Cards Against Humanity obviamente no tiene miedo de hacer lo inesperado, pero hay líneas que ni ellos quieren cruzar. Antes de adoptar este modelo de licenciamiento, Max dijo que les preocupaba que algunos seguidores adaptaran el juego incluyendo todos los chistes que intencionalmente nunca hicieron porque cruzaba esa línea. “Pasó, y el mundo no se acabó”, dice Max. “Si ese es el peor costo de usar CC, lo pagaría 100 veces, porque los beneficios son muchísimos”.

Todo producto exitoso inspira a sus mayores seguidores a remezclarlos, pero una adaptación no autorizada muy probablemente se perderá y no tendrá mayor efecto. La licencia Creative Commons le brinda la libertad a los seguidores de Cards Against Humanity a llevarse el juego y copiarlo, adaptarlo y promover sus creaciones abiertamente. Hoy en día hay cientos de expansiones del juego creadas por los seguidores.

Max dijo, “CC resultó una decisión natural para nosotros porque atrae a gran cantidad de gente. Hacer que el juego fuera gratuito y disponible bajo una licencia CC llevó a la increíble situación en la que somos uno de los juegos con mayor mercadeo en el mundo, y nunca hemos gastado un décimo en la comercialización”.

Claro, hay límites a lo que la compañía permite a sus clientes hacer con el juego. Eligieron el licenciamiento Atribución-NoComercial-CompartirIgual porque restringe que la gente haga dinero con su juego. También requiere que sus adaptaciones sigan este mismo modelo de licenciamiento si son compartidas públicamente. Cards Against Humanity también cuida del uso correcto de su marca. “Sentimos que somos los únicos que podemos usar nuestra marca y nuestro juego para hacer dinero de él”, dice Max. Aproximadamente 99.9 % del tiempo, se limitan a enviar un correo a quienes están haciendo un uso comercial del juego, y eso es todo. Sólo ha habido un puñado de casos en los que

involucraron a un abogado.

Tal como el modelo de negocios de Cards Against Humanity va más allá de lo obvio, lo mismo puede decirse del juego mismo. Para ser jugada, toda tarjeta blanca debe poder trabajar sintácticamente con suficientes tarjetas negras. Los ocho creadores invierten una cantidad increíble de trabajo creando nuevas cartas para el juego. “Tenemos discusiones por horas acerca de una coma”, dice Max. “El tono desenfadado de las cartas le da la impresión a la gente que es fácil escribirlas, pero en realidad representan una gran cantidad de trabajo y de atención a las sutilezas.”

Eso significa que la creación en conjunto con sus seguidores no funciona en realidad. La compañía tiene un mecanismo para enviarles nuevas ideas en su sitio Web, y reciben cientos de sugerencias, pero es bastante raro que acepten directamente una tarjeta sugerida. Más bien, los ocho creadores iniciales siguen siendo los autores primarios de mazos de expansión y de otros productos que genera la compañía. Resulta interesante que la creatividad de su base de seguidores en realidad sólo puede ser vista como un activo para la compañía una vez que su trabajo original es creado y publicado, una vez que la gente crea sus propias adaptaciones del juego.

Y a pesar de todo su éxito, los creadores de Cards Against Humanity sólo están parcialmente motivados por el dinero. Max dice que siempre han estado interesados en la filosofía de Walt Disney acerca del éxito financiero. “No hacemos chistes y juegos para ganar dinero: ganamos dinero para poder hacer más chistes y juegos”, dice.

De hecho, la compañía ha dado más de 4 millones de dólares a diversas caridades y otras causas. “Las cartas no son nuestro plan de vida”, dice Max. “Todos tenemos otros intereses y pasatiempos. Nos apasionan otras cosas en nuestras vidas. Mucho del activismo que hemos hecho proviene de cosas que hacemos en la vida cotidianas, y canalizamos algo de la emoción del juego hacia ellas.”

Ver el dinero como un combustible, más que como el objetivo último, es lo que les ha permitido adoptar plenamente un licenciamiento Creative Commons. El licenciamiento CC resultó ser una jugada mercadológica inteligente por parte de la compañía pero, sin embargo, entregar el control exclusivo de su trabajo necesariamente significa renunciar a algunas oportunidades para obtener más dinero de los clientes.

“No es para todos liberar todo bajo un licenciamiento CC”, dice Max. “Si su único objetivo es hacer mucho dinero, CC puede no ser la mejor estrategia. Este tipo de modelo de negocio, sin embargo, habla de sus valores, de quién es uno, y por qué está haciendo las cosas”.

8. The Conversation

The Conversation es un medio de comunicación independiente, originado en la comunidad académica y de investigación y entregado directamente al público a través de Internet. Fundado en el 2011 en Australia.

http://theconversation.com

Modelo de ingresos: cobrarle a los creadores de contenidos (las universidades pagan una cuota de membresía para tener a sus profesores como escritores), donaciones.

Fecha de la entrevista: 4 de febrero de 2016.

Entrevistado: Andrew Jaspan, fundador.

Perfil escrito por Paul Stacey

Andrew Jaspan pasó muchos años como editor de periódicos importantes incluyendo *The Observer* en Londres, *The Sunday Herald* en Glasgow, y *The Age* en Melbourne, Australia. Experimentó de primera mano el declinar de los periódicos, incluyendo el colapso de las ganancias, inactividad, y la presión constante de la reducción de costos. Después de que dejó *The Age* en 2005, su preocupación por el futuro del periodismo no desapareció. Andrew realizó un compromiso de regresar con un modelo alternativo.

Al poco tiempo de dejar su trabajo como editor del *Melbourne Age*, Andrew se preguntó de dónde los ciudadanos obtendrían noticias basadas en hechos y evidencias, y no en la opinión o la ideología. Creía que todavía había un apetito por el periodismo con sustancia y profundidad pero estaba preocupado acerca de la creciente fijación en el sensacionalismo y lo sexy.

Mientras estaba en *The Age*, se volvió amigo de un vice-canciller de una universidad en Melbourne quien lo motivó para hablar con gente inteligente en el campus —un astrofísico, un premio Nobel, científicos terrestres, economistas… Estos fueron el tipo de gente inteligente que quisiera que estuviera más involucrada en informar al mundo acerca de lo que está ocurriendo y que corrigiera

los errores que aparecen en los medios. Sin embargo, rechazaron involucrarse con los medios de comunicación. Comúnmente, los periodistas no entienden lo que dicen, o escogen unilateralmente qué aspecto de la historia contar, dejando afuera una versión que estas personas sienten que es incorrecta o tergiversada. Los periódicos quieren atraer a un público masivo. Los expertos quieren comunicar noticias serias, hallazgos y descubrimientos. No es un encuentro perfecto. Las universidades son un repositorio masivo de conocimiento, investigación, sabiduría y pericia. Pero mucho de eso se queda detrás de una pared de su propia hechura —están las metáforas sobre la torre de marfil y el jardín encerrado, y en términos más literales el muro del pago. Hablando ampliamente, las universidades son parte de la sociedad pero desconectada de ella. hay un inmenso recurso público pero no tan bueno al exhibir su experiencia ante amplias audiencias.

Andrew creyó que él podría ayudar a conectar a los académicos con la arena pública nuevamente, y tal vez ayudar a la sociedad a encontrar soluciones a grandes problemas. Pensó en reunir a editores profesionales con universidades e investigadores expertos, trabajando en conjunto para refinar todo, desde la estructura de la historia hasta el encabezado, títulos y frases. Los editores pueden ayudar a cambiar algo que es académico en algo entendible o legible. Y esto sería la principal diferencia con respecto al periodismo tradicional —el experto en el tema tendría la oportunidad de verificar el artículo y dar la aprobación final antes de ser publicado. Comparen esto con los reporteros tomando y escogiendo las sentencias y escribiendo lo que ellos quieran.

A la gente con la que habló le gustó la idea, y Andrew se embarcó en recolectar dinero y apoyo con la ayuda de la Organización para la Investigación Industrial y Científica (CSIRO), Universidad de Melbourne, Universidad Monash, la Universidad de Tecnología Sydney, y la Universidad del Oeste de Australia. Estos participantes del financiamiento vieron el valor de un canal independiente de información que mostraría el talento y conocimiento de la universidad y el sector de la investigación. Con su ayuda, en 2011, el sitio de noticias independiente *The Conversation* fue lanzado en Australia. Todo lo publicado ahí es abiertamente licenciado con Creative Commons.

The Conversation está basada en la creencia de que lo que subyace en una democracia que funciona es el acceso al periodismo informativo, independiente y de alta calidad. Su objetivo es que la gente tenga una mejor comprensión de los hechos actuales y de temas complejos —y ojalá una mejor calidad de discurso público, y se ve a sí mismo como una fuente de información confiable dedicada al bien común. Su misión central es simple: proveer a los lectores de una fuente fidedigna de información basada en evidencia.

Andrew trabajó mucho para reinventar una metodología para crear conte-

nido confiable y creíble. Introdujo nuevas prácticas de trabajo, un estatuto y códigos de conducta.[1] Estas guías incluyen divulgar quién es cada autor (con su experiencia relevante); quién está financiando su investigación; y si hay algún conflicto de intereses potencial o real. También es importante dónde se genera el contenido, e incluso si viene de la universidad y de una comunidad de investigación, este contenido necesita divulgarse completamente. *The Conversation* no se sienta detrás de los *paywalls*. Andrew cree que el acceso a la información es una cuestión de equidad —todos deberían tener acceso, tal como tener agua potable es un derecho. *The Conversation* está comprometida con una Internet abierta y libre. Cualquiera debería tener libre acceso a su contenido y poder compartirlo o republicarlo.

Creative Commons ayuda con estos objetivos; los artículos están publicados con la licencia Atribución-Sin Obras Derivadas (CC BY-ND). Están libremente disponibles para que otros las republiquen en otros lados siempre y cuando se atribuya correctamente y el contenido no sea editado. En estos cinco años, más de 22 000 sitios han republicado sus contenidos. El sitio web de *The Conversation* recibe alrededor de 2.9 millones de visitas únicas por mes, pero mediante la republicación tienen 35 millones de lectores. Esto no podría haberse alcanzado sin las licencias Creative Commons, y en la visión de Andrew, Creative Commons es central para todo lo que hace *The Conversation*.

Cuando los lectores se encuentran con *The Conversation*, parece gustarles y se lo recomiendan a sus amigos, pares y redes de contactos. El número de lectores ha crecido principalmente de boca en boca. Si bien no tienen un área de marketing o de ventas, promueven su trabajo mediante las redes sociales (incluyendo Twitter y Facebook) y siendo un proveedor acreditado para el Feed de Noticias de Google.

Es usual para los fundadores de cualquier empresa preguntarse qué tipo de empresa debería ser. Para los creadores de *The Conversation* estuvo claro rápidamente que querían crear un bien público antes que hacer dinero a partir de la información. La mayoría de los medios de comunicación están trabajando para agregar la mayor cantidad posible de ojos y vender anuncios. Los fundadores de *The Conversation* no querían este modelo, no recibe ningún anuncio y es una empresa sin fines de lucro.

Hoy en día hay diferentes ediciones de *The Conversation* para África, el Reino Unido, Francia y Estados Unidos, además de la edición de Australia. Las cinco ediciones tienen sus propios jefes editoriales, consejos asesores y contenido. La redacción virtual global de *The Conversation* tiene aproximadamente 90 personas trabajando para 35 000 académicos de más de 170 universidades alrededor del mundo. Aunque les gustaría estar trabajando con más académi-

[1] http://theconversation.com/us/charter

cos de otras partes del mundo.

Adicionalmente, cada edición tiene su propio conjunto de socios, socios estratégicos y donantes. Han recibido financiamiento de fundaciones, corporaciones, instituciones y donaciones individuales, pero *The Conversation* está cambiando hacia membresías pagas por las universidades y las instituciones de investigación para sostener sus actividades. Esto permitiría salvaguardar el servicio actual y ayudaría a mejorar la cobertura y las características distintivas del servicio.

Cuando los profesores de las universidades miembro escriben un artículo, hay cierta publicidad de la universidad asociada con el artículo. En el sitio web de *The Conversation*, las universidades miembros que pagan están listadas como "miembros y donadores." Los participantes pioneros pueden ser designados como "miembros fundadores", con asientos en el consejo editorial asesor.

A los académicos no se les paga por sus contribuciones, pero reciben de manera gratuita el servicio de edición por parte de un profesional (en promedio, alrededor de cuatro a cinco horas por artículo). También tienen acceso a una audiencia muy grande. Cada autor y universidad miembro tiene acceso a un tablero especial de estadísticas donde pueden revisar el alcance de un artículo. Las métricas incluyen lo que la gente está twitteando, los comentarios, los países de donde provienen los lectores, dónde se está republicando el artículo y el número de lecturas por artículo.

The Conversation planea expandir el tablero para mostrar no solamente el alcance sino también el impacto. Esto monitoriza las actividades, los comportamientos y los eventos que ocurrieron como resultado de la publicación, incluyendo cosas tales como un académico al que se le solicita que vaya a una entrevista para discutir su artículo, dar una charla en una conferencia, colaborar, enviar un artículo a una revista y recibir una consulta de una empresa sobre un tema.

Estas métricas de alcance y efecto muestran los beneficios de la membresía. Con *The Conversation*, las universidades pueden comprometerse con el público y mostrar por qué son de valor.

Con su eslogan "Rigor académico, talento periodístico", *The Conversation* representa un nuevo tipo de periodismo que contribuye a una ciudadanía más informada y a una mejor democracia alrededor del mundo. Su modelo abierto de negocio y el uso de las licencias Creative Commons muestra cómo es posible generar, tanto un bien público, como ganancias que permitan operar al mismo tiempo.

9. Cory Doctorow

Cory Doctorow es un escritor de ciencia ficción, activista, bloguero y periodista. Vive en Estados Unidos.

http://craphound.com and http://boingboing.net

Modelo de negocios: cobrar por las copias físicas (venta de libros), pague-lo-que-quiera, vender derechos de traducción de los libros

Fecha de la entrevista: 12 de enero de 2016.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

Cory Doctorow odia el término “modelo de negocios”, y es firme en sostener que él no es una marca. “Para mí, armar una marca es esta idea de que se puede tomar una cosa que tiene ciertas cualidades, remover todas las cualidades e ir a venderla”, nos dijo. “No ando por ahí pensando de qué forma puedo ser una marca. Estoy haciendo lo que me motiva a trabajar una enorme cantidad de horas porque es la cosa más importante que sé hacer”.

Cory se llama a sí mismo un emprendedor. Le gusta decir que su éxito provino de hacer cosas que resultó que le gustan a la gente y optó por dejar de interponerse en el camino para que ellos lo compartieran.

Es un escritor de ciencia ficción, activista, bloguero y periodista. Desde el principio, con su primera novela, *Down and Out in the Magic Kingdom*, de 2003, su obra ha estado publicada bajo una licencia Creative Commons. Cory es co-editor del popular sitio Boing Boing, licenciado con CC, donde escribe sobre tecnología, política y propiedad intelectual. También ha escrito varios libros de no-ficción, incluyendo el más reciente *Information Doesn’t Want to Be Free* (*La información no quiere ser libre*), acerca del modo en que los creadores pueden ganarse la vida en la era de Internet.

Cory, fundamentalmente, hace dinero vendiendo copias físicas de sus libros, pero también le pagan por hablar en conferencias y está experimentando con modelos de pague-lo-que-quiera por su trabajo.

Mientras que el trabajo de ficción de Cory tiene muchos seguidores, es igualmente reconocido por su activismo. Es un destacado oponente del derecho de autor restrictivo y de las tecnologías de gestión de derechos digitales (DRM, por sus siglas en inglés) utilizadas para encerrar el contenido, porque piensa que ambas socavan a los creadores y al interés público. Actualmente, es asesor especial para la Electronic Frontier Foundation, donde está involucrado en un juicio que desafía a la ley estadounidense que protege el DRM. Cory dice que su trabajo político no le da dinero de manera directa, pero que si renunciara a él, perdería credibilidad y, aún más importante, perdería el impulso para crear. "Mi trabajo político es una expresión diferente del mismo tipo de necesidad artístico-política", dice. "Tengo la sospecha de que si dejara las cosas que no me hacen ganar dinero, se perdería la autenticidad de lo que hago y la cualidad que hace que le guste a la gente."

Cory ha sido financieramente exitoso, pero el dinero no es su motivación primaria. Al comienzo de su libro *Information Doesn't Want to Be Free*, enfatiza lo importante que es no ser un artista si tu objetivo es hacerte rico. "Entrar al mundo artístico para hacerse rico es como buscar hacerlo comprando boletos de la lotería", escribió. "Puede funcionar, pero lo más probable es que no ocurra. Aunque, por supuesto, siempre alguien gana la lotería." Se reconoce como uno de los pocos en haberlo conseguido, pero dice que estaría escribiendo de todos modos. "Me siento llamado a escribir. Mucho antes de escribir para mantenerme alimentado y cobijado, lo hacía para seguir cuerdo".

Del mismo modo que el dinero no es su principal motivación para crear, tampoco es su motivación principal para compartir. Para Cory, compartir su trabajo con una licencia Creative Commons es un imperativo moral. "Se sentía como lo moralmente correcto", dice de su decisión de adoptar las licencias Creative Commons. "Sentí que yo no estaba contribuyendo a la cultura de la vigilancia y la censura que se ha creado para intentar frenar que se hagan copias." En otras palabras, utilizar las licencias CC simboliza su visión del mundo.

También siente que hay una base comercial sólida para licenciar su trabajo con Creative Commons. Mientras que reconoce que no ha sido capaz de hacer un experimento controlado para comparar los beneficios comerciales de licenciar con CC contra reservar todos los derechos, él piensa que ha vendido más libros utilizando una licencia CC de los que pudiera haber vendido sin ella. Cory dice que su objetivo es convencer a la gente de que deben pagarle por su trabajo. "Empecé por no llamarlos ladrones", dice.

Cory comenzó a utilizar las licencias CC al poco tiempo de que fueran creadas. En el momento en que su primera novela salió, el género de la ciencia ficción estaba lleno de gente digitalizando y descargando libros sin permiso. Cuando él y su editor miraron más de cerca a los que estaban haciendo ese

tipo de cosas en línea, se dieron cuenta de que se parecía un montón a promocionar un libro. “Sabía que había una relación entre tener lectores entusiastas y lograr una carrera exitosa como escritor”, dice. “En ese momento, tomaba ocho horas hacerle reconocimiento de caracteres a un libro, lo que es un gran esfuerzo. Decidí liberarles el tiempo y la energía, y darles el libro de manera gratuita en un formato destinado a difundirlo”.

Cory admite que las apuestas eran muy bajas cuando adoptó por primera vez las licencias Creative Commons. Solamente tenía que vender 2000 copias de su libro para salir parejo. La gente dice que sólo pudo utilizar las licencias CC de manera exitosa en ese momento porque recién estaba empezando. Ahora dicen que sólo puede hacerlo porque es un autor ya establecido.

El resultado final, dice Cory, es que nadie ha encontrado una forma de detener a la gente para que copie las cosas que le gustan. En vez de luchar contra la corriente, Cory hace que su trabajo sea intrínsecamente fácil de compartir. “Dejar inmediatamente de bloquear el camino de la gente que quiere compartir su amor por uno con otros suena obvio, pero es notorio cómo tanta gente no lo hace”, dice.

Hacer su trabajo disponible bajo una licencia Creative Commons le permite ver a sus seguidores más grandes como sus embajadores. “Estar abierto a la actividad de los fans te hace parte de la conversación sobre lo que los fans hacen con tu trabajo y cómo interactúan con él”, dice. El propio sitio web de Cory destaca de manera rutinaria las cosas interesantes que su audiencia ha hecho con su trabajo. A diferencia de las corporaciones como Disney, que tienden a tener una relación de poco interés con la actividad de sus fans, él tiene una relación simbiótica con su audiencia. “Comprometerse con la audiencia no garantiza el éxito”, dice. “Y Disney es un ejemplo de ser capaz de permanecer distante y aún así ser la compañía más exitosa en la historia de las industrias creativas. Pero me di cuenta de que mis probabilidades de ser Disney son pocas, de modo que tengo que tomar toda la ayuda que pueda obtener”.

Su primer libro se publicó bajo la licencia más restrictiva de Creative Commons, la Atribución-No comercial-Sin obras derivadas (CC BY-NC-ND). Sólo permite copias literales sin fines comerciales. Su trabajo posterior está publicado con una licencia Atribución-No comercial-Compartir obras derivadas igual (CC BY-NC-SA), que le da a la gente el derecho de adaptar su trabajo sin fines no comerciales, pero sólo si lo comparten de nuevo bajo los mismos términos de la licencia. Antes de liberar su trabajo bajo una licencia que permite adaptaciones, vende primero el derecho a traducir el libro a otros idiomas a un editor comercial. Quiere llegar a nuevos compradores potenciales en otras partes del mundo, y piensa que es más difícil hacer que la gente pague por las traducciones si ya hay traducciones de los fans disponibles de manera gratuita.

En su libro *Information Doesn't Want to Be Free*, Cory compara su filosofía con las flores de los dientes de león o panaderos. Estas flores producen miles de semillas cada primavera, y se dispersan en el aire en todas las direcciones. La estrategia es maximizar el número de posibilidades azarosas que estas flores tienen de continuar su línea genética. De manera similar, dice que hay un montón de gente ahí afuera que quizás quiera comprar obras creativas o compensar a los autores por ellas de alguna otra manera. "Entre mayor sea la cantidad de lugares que el trabajo pueda encontrar, más alta es la posibilidad de que lo haga uno de esos potenciales clientes en un hueco insospechado del asfalto metafórico", escribió. "Las copias que otras personas hacen de mi trabajo no me cuestan nada y me presentan la posibilidad de obtener algo".

Aplicar una licencia CC a su trabajo aumenta la probabilidad de que éste sea compartido más ampliamente en la web. Él no utiliza DRM —y se opone abiertamente a la práctica de utilizarlo— por razones similares; tiene el efecto de atar una obra a una plataforma en particular. A cambio, este candado digital le quita al autor el control sobre su propia obra y se lo entrega a la plataforma. Llama a este efecto la Primera Ley de Cory: "Cada vez que alguien pone un candado sobre algo que te pertenece y no te entrega la llave, ese candado no está puesto ahí para tu beneficio/"

Cory trabaja bajo la premisa de que los artistas se benefician cuando hay más lugares, en vez de menos, donde las personas pueden acceder a su trabajo. Internet ha abierto esas vías, pero el DRM está diseñado para limitarlas. "Por un lado, podemos hacer que nuestro trabajo esté disponible de manera convincente para una audiencia muy dispersa", dice. "Por el otro lado, los intermediarios, a los que históricamente les vendimos, están haciendo más difícil evadirlos." Cory continuamente busca formas de alcanzar a su audiencia sin depender de las grandes plataformas que tratarán de tomar control sobre su trabajo.

Cory dice que las ventas de su e-book han sido más bajas que las de sus competidores, y le atribuye algo de eso a la licencia CC que hace que su trabajo esté disponible de manera gratuita. Pero cree que la gente está dispuesta a pagar por el contenido que les gusta, incluso si está disponible de manera gratuita, siempre y cuando sea fácil de hacer. Tuvo muchísimo éxito cuando utilizó Humble Bundle, una plataforma que le permite a la gente pagar lo que quiera por versiones libres de DRM de un paquete de la obra de un autor en particular. Cory está planificando hacer pronto su propio experimento de pague-lo-que-quiera.

Sus seguidores están particularmente dispuestos a pagar cuando se sienten conectados personalmente con el artista. Cory se esfuerza para crear esa conexión personal, y una de las formas en que hace esto es respondiendo personalmente cada correo que le llega. "Si se observa la historia de los artistas, la

mayoría mueren en la penuria", dice. "Esa realidad significa que los artistas tenemos que encontrar formas de apoyarnos cuando el público cambia de gustos, cuando el derecho de autor deja de producir ingresos. Hacer carrera artística a prueba del futuro significa en muchos sentidos descubrir cómo permanecer conectado con esa gente que ha sido tocada por tu trabajo."

El realismo de Cory sobre la dificultad de ganarse la vida en el mundo del arte no refleja un pesimismo sobre la era de Internet. En cambio, él dice que el hecho de que es difícil ganarse la vida como artista no es nada nuevo, lo que sí lo es, escribe en su libro, "es cuántas formas hay de hacer las cosas y cómo llevarlas a la mente y a las manos de otras personas".

Nunca ha sido más fácil pensar como un diente de león.

10. Figshare

Figshare es una empresa con fines de lucro que ofrece un repositorio en línea donde los investigadores pueden preservar y compartir los resultados de sus investigaciones, incluyendo figuras, conjuntos de datos, imágenes y videos. Fundado en 2011 en Gran Bretaña.

http://figshare.com

Modelo de negocios: la plataforma le provee servicios pagos a los creadores

Fecha de la entrevista: 28 de enero de 2016.

Entrevistado: Mark Hahnel, fundador.

Perfil escrito por Paul Stacey

La misión de Figshare es cambiar la cara de la publicación académica mediante la mejora de la difusión, el descubrimiento y la reutilización de la investigación académica. Figshare es un repositorio donde los usuarios pueden poner a disposición pública todos los resultados de su investigación —desde carteles y presentaciones hasta conjuntos de datos y código— de una forma tal, que es fácil de descubrir, citar y compartir. Los usuarios pueden subir cualquier formato de archivo, que luego puede ser previsualizado en un navegador web. Los resultados de la investigación se difunden de una forma que el modelo actual de publicación académica no permite.

El fundador de Figshare, Mark Hahnel a menudo es interrogado: ¿cómo hace dinero, cómo sabremos si estará aquí en cinco años, puede esta empresa con fines de lucro ser de confianza? Las respuestas han ido evolucionando con el tiempo.

Mark rastrea los orígenes de Figshare al momento en que era candidato a doctorado en biología celular. Su investigación involucraba trabajar con videos de células madre en movimiento. Sin embargo, cuando fue a publicar su investigación, no había forma para él de publicar sus videos, las figuras, los gráficos y los conjuntos de datos. Esto fue frustrante. Mark creía que publicar

su investigación completa lo llevaría a tener más citas y sería mejor para su carrera.

No se considera un programador avanzado. Afortunadamente, cosas como la computación en la nube y las wikis se habían popularizado, y creyó que tenía la posibilidad de poner toda su investigación online y compartirla con cualquiera. Así que empezó a trabajar en una solución.

Había dos necesidades clave: las licencias para hacer que los datos pudieran ser citados e identificadores persistentes —las ligas URL que siempre apuntan al objeto original, asegurando que la investigación es citable por un largo periodo.

Mark eligió los DOI (Digital Object Identifiers, identificadores de objetos digitales) para resolver la necesidad de un identificador persistente. En el sistema DOI, los metadatos de un objeto se guardan como una serie de números en su nombre. Referirse a un objeto por su DOI es más estable que referirse por su URL, porque la ubicación de un objeto (la página web o la URL) pueden a menudo cambiar. Mark se asoció con DataCite para la provisión de identificadores DOI para datos de investigación.

En cuanto a las licencias, Mark eligió Creative Commons. Las comunidades de acceso abierto y ciencia abierta ya las estaban utilizando y recomendando. Basados en lo que estaba pasando en esas comunidades y en diálogo con sus pares, eligió la CC0 (en el dominio público) para los conjuntos de datos y CC BY (Atribución) para figuras, videos y conjuntos de datos.

Así que Mark empezó a utilizar DOI y las licencias Creative Commons para su propio trabajo de investigación. Tenía un blog de ciencia donde escribía sobre su trabajo y abría todos sus datos. La gente empezó a comentar ahí, diciendo que ellos querían hacer lo mismo. Así que lo abrió para que lo utilizaran.

A la gente le gustaba la interfaz y el proceso simple para subir la información. También empezaron a preguntar si podían compartir tesis, propuestas para financiamiento y código. La inclusión de código trajo nuevos problemas de licenciamiento, ya que las licencias Creative Commons no se utilizan para software. Para permitir el intercambio de código, Mark eligió la licencia MIT, pero las licencias GNU y Apache también pueden ser utilizadas.

Mark buscó fondos para convertir esto en un producto escalable. Luego de algunos intentos frustrados de financiación, la empresa británica Digital Science expresó interés pero insistió en un modelo de negocios más viable. Hicieron una inversión inicial y juntos pensaron en un modelo de negocios del tipo *freemium*.

Bajo el modelo *freemium*, los académicos suben sus investigaciones a Figshare para almacenar y compartir de manera gratuita. Cada objeto de investigación está licenciado bajo Creative Commons y recibe una liga DOI. La opción

premium le cobra a los investigadores un monto por gigabytes de espacio privado de almacenamiento, y para espacios privados en línea diseñados para un número determinado de investigadores colaboradores, lo que es ideal para grupos de investigación grandes y geográficamente dispersos. Figshare resume su propuesta de valor para los investigadores como: “El investigador mantiene el control. Lo licencia. Recibe la atribución y el crédito. Nosotros simplemente nos aseguramos de que persista.”

En enero de 2012, Figshare fue lanzado. La palabra ”fig” en Figshare quiere decir figuras. Utilizando los fondos de inversión, Mark hizo mejoras significativas a Figshare. Por ejemplo, los investigadores podían rápidamente previsualizar sus archivos de investigación en un navegador sin tener que descargarlos primero o sin necesitar un software de un tercero. Las revistas que todavía estaban publicando sus artículos, mayormente como PDF no interactivos y estáticos, se interesaron en que Figshare les proveyera esa funcionalidad.

Figshare diversificó su modelo de negocios para incluir servicios para revistas, y empezó a hospedar grandes cantidades de datos para los artículos en línea de las revistas. Estos datos adicionales mejoraron la calidad de los artículos. La externalización de este servicio a Figshare liberó a las editoriales de tener que desarrollar esta funcionalidad como parte de su propia infraestructura. Los datos hospedados por Figshare también brindaban un enlace de vuelta al artículo, generando más visitas y mayor número de lecturas —un beneficio, tanto para las editoriales de revistas, como para quienes se dedican a la investigación. Figshare ahora brinda una infraestructura de datos de investigación para una gran variedad de editoriales, incluyendo Wiley, Springer, Nature, PLOS y Taylor and Francis, para nombrar algunas, y las ha convencido de usar licencias Creative Commons para los datos.

Los gobiernos asignan fondos públicos significativos para investigación. En paralelo con el lanzamiento de Figshare, gobiernos alrededor del mundo empezaron a solicitar que la investigación que éstos financian sea abierta y accesible. Mandataron que quienes realizan investigación y las instituciones académicas administraran mejor y diseminaran los resultados de sus investigaciones. Instituciones buscando cumplir con este nuevo mandato se interesaron en Figshare, y de nuevo diversificó su modelo de negocios, agregando servicios para instituciones.

Figshare ahora ofrece una serie de servicios de pago para instituciones, incluyendo un espacio de Figshare con su propia marca (llamado Figshare para Instituciones) que hospeda de forma segura en la nube datos de investigaciones de instituciones. Los servicios no sólo incluyen hospedaje, sino también métricas de datos, diseminación de datos y administración de grupos de usuarios. El flujo de trabajo de Figshare, y los servicios que ofrecen para instituciones,

toman en cuenta las necesidades de quienes se dedican a gestionar bibliotecas y a la administración, tanto como de quienes realizan investigación.

Como con personas investigadoras y editoriales, Figshare invitó a que las instituciones compartieran sus investigaciones con CC BY (Atribución), y sus datos con CC0 (en el dominio público). Las entidades patrocinadoras que requieren que personas e instituciones dedicadas a la investigación usen licenciamiento abierto creen en las responsabilidades sociales y los beneficios de hacer investigación accesible para todos y todas. Publicar investigaciones en esta forma abierta se ha venido a llamar acceso abierto. Pero no todas las patrocinadoras especifican CC BY; algunas instituciones quieren ofrecer opciones a sus investigadores, incluyendo licencias menos permisivas como CC BY-NC (Atribución-NoComercial), CC BY-SA (Atribución-CompartirIgual), o CC BY-ND (Atribución-NoDerivadas).

Para Mark esto ha creado conflicto. Por un lado, los principios y beneficios de la ciencia abierta está en el corazón de Figshare, y Mark cree que CC BY es la mejor licencia para esto. Por otro, las instituciones estaban diciendo que no usarían Figshare a menos que ofreciera opciones en sus licencias. Él inicialmente se reusó a ofrecer nada más allá de CC0 y CC BY, pero después de ver un proyecto de código abierto del CERN que ofrecía todas las licencias Creative Commons sin repercusiones negativas, decidió seguir el ejemplo.

Mark está pensando en hacer un estudio de Figshare que rastrea la diseminación de investigaciones de acuerdo a la licencia Creative Commons, y recolectar métricas en vistas, citas y descargas. Se podría ver cuál licencia genera el efecto más grande. Si los datos mostraran que CC BY es más impactante, Mark cree que más y más personas investigadoras e instituciones la harán su licencia de elección.

Figshare tiene una interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) que hace posible que los datos sean tomados de Figshare y usados en otras aplicaciones. Por ejemplo, Mark compartió un conjunto de datos de Figshare mostrando suscripciones a revistas que instituciones de educación superior en el Reino Unido pagaron a 10 grandes editoriales.[1] La API de Figshare permite que los datos sean puestos en una aplicación desarrollada por personas investigadoras completamente diferentes que convierte los datos en un gráfico visualmente interesante, el cual cualquier persona espectadora puede alterar, cambiando cualquiera de las variables.[2]

La versión gratuita de Figshare ha construido una comunidad académica, que de boca en boca y mediante presentaciones ha promovido y difundido acer-

[1] http://figshare.com/articles/Journal_subscription_costs_FOIs_to_UK_universities/1186832

[2] http://retr0.shinyapps.io/journal_costs/?year=2014&inst=19,22,38,42,59,64,80,95,136

ca de Figshare. Para agrandar y premiar a la comunidad, Figshare estableció un programa de consejería, brindando a quienes promovieron Figshare sudaderas y camisas, acceso temprano a funcionalidades nuevas y gastos de viaje cuando dan presentaciones fuera de su área. Estas personas también ayudaron a Mark a decidir sobre cuál licencia usar para código de software, y si debían ofrecer a universidades una opción de usar licencias Creative Commons.

Mark dice que su éxito es, de alguna manera, estar en el lugar y en el momento correctos. Él también cree que la diversificación del modelo de Figshare a lo largo del tiempo ha sido clave para el éxito. Figshare ahora ofrece un exhaustivo conjunto de servicios para personas investigadoras, editoriales e instituciones.[3] Si él hubiera confiado solamente en los ingresos por suscripciones premium, cree que Figshare hubiera sufrido. En los primeros días de Figshare, la mayor parte de quien utilizaba la plataforma eran personas ubicadas al inicio o hacia el final de sus carreras académicas. Fue sólo porque las entidades patrocinadoras mandataron licenciamiento abierto que Figshare ahora está siendo usado por las principales instituciones.

Hoy, Figshare tiene más de 26 millones de vistas en su página, más de 7.5 millones de descargas, más de 800 000 subidas por sus usuarios, más de 2 millones de artículos, más de 500 000 colecciones, y más de 5 000 proyectos. El 60 % de su tráfico viene de Google. Una compañía hermana llamada Altmetric rastrea el uso de Figshare por otras, incluyendo Wikipedia y fuentes de noticias.

Figshare usa los ingresos que genera de las suscripciones premium, editoriales de revistas e instituciones para financiar y expandir lo que puede ofrecer gratis para quien realiza investigación. Figshare se ha mantenido públicamente siguiendo sus principios —mantener el servicio gratuito y requerir el uso de CC BY y CC0 desde el inicio— y desde la perspectiva de Mark, esta es la razón por la que la gente confía en Figshare. Mark ve cómo aparece nueva competencia que sólo están en el campo por el dinero. Si esa fuera la motivación principal de Figshare, no les hubiera interesado ofrecer una versión gratuita. Los principios de Figshare, y su apoyo por la apertura, son diferenciadores clave. En el futuro, Mark ve a Figshare no sólo apoyando el acceso abierto en investigación, sino también permitiendo que las personas colaboren y hagan nuevos descubrimientos.

[3] http://figshare.com/features

11. Figure.NZ

Figure.NZ es una organización de caridad sin fines de lucro que hace una plataforma de datos en línea designada para hacer que éstos sean reusables y fáciles de entender. Fundada en 2012 en Nueva Zelanda.

http://figure.nz

Modelo de ingresos: plataforma que proporciona servicios con costo a los creadores, donaciones, patrocinios.

Fecha de la entrevista: 3 de mayo de 2016.

Entrevistada: Lillian Grace, fundadora

Perfil escrito por Paul Stacey

En el estudio titulado Harnessing the Economic and Social Power of Data presentado en forum Data Futures de Nueva Zelanda en 2014,[1] la fundadora de Figure.NZ, Lillian Grace comentó que hay miles de conjuntos de datos valiosos y relevantes disponibles en estos momentos, pero la mayoría de las personas no los usan. Ella solía pensar que eso significaba que la gente no se preocupa de estar informada, pero ha visto que estaba equivocada. Casi todos quieren estar informados acerca de temas que les importan —no sólo a ellos, sino también a sus familias, a sus comunidades, a sus negocios y a su país. Pero hay una gran diferencia entre disponibilidad y accesibilidad de la información, la cual está desperdigada por miles de sitios y es almacenada en bases de datos y hojas de cálculo que requieren tiempo y habilidades para usarlas. Para manejar información cuando se toma una decisión, es necesario saber qué pregunta específica realizar, identificar una fuente que haya recolectado la información, y manipular herramientas complejas para extraer y visualizar la información dentro del conjunto de datos. Lillian estableció Figure.NZ para hacer de la información algo verdaderamente accesible para todos, con un enfoque específico en Nueva Zelanda.

[1] http://www.nzdatafutures.org.nz/sites/default/files/NZDFF_harness-the-power.pdf

Lillian tuvo la idea para Figure.NZ en febrero del 2012 mientras trabajaba para el New Zealand Institute, un laboratorio de ideas preocupado por mejorar la prosperidad económica, el bienestar social, calidad medioambiental, y la productividad ambiental para Nueva Zelanda y los neozelandeses. Mientras daba pláticas a grupos de negocios y comunitarios, Lillian se dió cuenta de que "cada uno de los problemas con los que hemos lidiado hubiera sido más sencillo de atacar si mucha gente entendiera los hechos básicos." Pero entender los éstos veces requiere de información e investigación por los cuales usualmente se tiene que pagar.

Lillian comenzó a imaginar un sitio web que llevara lo información a una forma visual que pudiera ser fácilmente entendible y accesible libremente. Al principio lo lanzó como Wiki New Zealand, la idea original fue que la gente pudiera contribuir con su información y sus visuales mediante la wiki. Sin embargo, pocas personas tenían gráficas que pudieran ser usadas y compartidas, y no había estándares o consistencia alrededor de la información y los visuales. Dándose cuenta de que el modelo de la wiki no estaba funcionando, Lillian trajo el proceso de agregación de datos, curación y presentación visual internamente, e invirtió en la tecnología que ayudara a automatizar parte de eso. Wiki New Zealand se volvió Figure.NZ, y los esfuerzos se reorientaron hacia proporcionar servicios para aquéllos que quisieran abrir su información y presentarla visualmente.

Así es como trabaja: Figure.NZ obtiene la información de otras organizaciones, incluyendo corporativos, repositorios públicos, departamentos gubernamentales y de la academia. Figure.NZ importa y extrae la información, la valida y la estandariza —todo con una fuerte visión en lo que será mejor para los usuarios. Entonces ellos ponen a su disposición la información en una serie de formatos estandarizados, ambos formatos humano y máquina legibles, con metadata rico en fuentes, las licencias, y tipos de datos. Figure.NZ tiene una herramienta de diseño de gráficos que crea barras simples, líneas y gráficos de área de cualquier fuente de información. Los gráficos son publicados en el sitio web Figure.NZ, y pueden ser exportados en una variedad de formatos de impresión, o para su uso en línea. Figure.NZ que hace su información y sus gráficos estén disponibles usando la licencia Atribución (CC BY). Esto permite a otros reusar, revisar, remezclar, y redistribuir la información de Figure.NZ y los gráficos, en tanto den créditos a la fuente original y a Figure.NZ.

Lillian considera la decisión inicial de usar Creative Commons, recomendada por un colega, como ingenuamente afortunada. Lillian dedicó tiempo a comprender lo que ofrecía Creative Commons y pensó que se veía bien, era clara y tenía sentido común. Era fácil de usar y de entender para otros. Con el paso del tiempo, se dio cuenta de qué tan afortunada e importante fue esa decisión. El

gobierno de Nueva Zelanda tenía un marco de acceso y licenciamiento abierto llamado NZGOAL, el cual proporcionaba orientación para las agencias cuando liberaban trabajo y material con y sin copyright.[2] Su objetivo era estandarizar el licenciamiento y los términos de reutilización de obras con derechos de autor pertenecientes al gobierno, y lo realiza con licencias Creative Commons. Como resultado, 98 % de toda la información de las agencias gubernamentales es licenciada con Creative Commons, lo cual resulta muy acorde con la decisión de Figure.NZ.

Lillian cree que las ideas actuales de lo que es un negocio son relativamente nuevas, sólo de hace un ciento de años o algo así. Está convencida de que dentro de 20 años, veremos nuevos y diferentes modelos para los negocios. Figure.NZ está hecho como una entidad caritativa sin fines de lucro. Aunque se esfuerza por pagarle bien a las personas y se maneja como un negocio. Lillian ve el estatus de caridad sin fines de lucro, como un elemento esencial para la misión y propósito de Figure.NZ. Asegura que Wikipedia no podría funcionar si fuera una entidad lucrativa, y similarmente, el estatus de entidad sin fines de lucro de Figure.NZ le garantiza a la gente que tiene información y, a aquella que quiere usarla, que pueden confiar en la motivación de Figure.NZ. Las personas ven a esta organización como luchadora y fuente confiable.

Aunque Figure.NZ es una empresa social que abiertamente licencia sus datos y gráficos para que cualquiera los use gratuitamente, han tomado precauciones para no ser percibidos como un servicio gratuito para todos. Lillian ve que cientos de millones de dólares son invertidos por el gobierno y las organizaciones para recolectar datos. A pesar de eso, muy poco dinero es gastado en tomar esos datos y hacerlos accesibles, entendibles y usables para la toma de decisiones. Los gobiernos usan algunos de esos datos para políticas, pero Lillian observa que están subutilizados, y que el valor potencial es mucho mayor. Figure.NZ está enfocado en resolver ese problema. Ellos creen que una porción del dinero destinado para colectar datos debería dirigirse a garantizar éstos son útiles y que generan valor. Si el gobierno quiere que los ciudadanos entiendan por qué ciertas decisiones son tomadas y que estén más atentos de lo que los gobiernos están haciendo, ¿por qué no transformar la información que recolecta en visuales fácilmente entendibles? Incluso podría convertirse en un medio para que el gobierno o cualquier organización se diferencien, se comercialicen y creen una marca.

Figure.NZ emplea mucho tiempo buscando entender las motivaciones de los recolectores de datos e identificando los canales donde puede proporcionar valor. Cada parte del modelo de negocios ha sido enfocado en quién y cómo

[2] http://www.ict.govt.nz/guidance-and-resources/open-government/new-zealand-government-open-access-and-licensing-nzgoal-framework/

puede partir de la información y sus visualizaciones, y convertirlas en algo de valía.

Figure.NZ tiene múltiples líneas de negocios. Proporcionan servicios comerciales a organizaciones que quieren que su información esté disponible públicamente y quieren usar a Figure.NZ como su plataforma de publicación. La gente que quiere publicar datos abiertos aprecia la habilidad de Figure.NZ de hacerlo rápido, más fácil y mejor de lo que ellos pueden. Los clientes son motivados para ayudar a sus usuarios a encontrar, usar, y hacer cosas con la información que han hecho disponible en el sitio web de Figure.NZ. Los clientes controlan lo que es liberado y los términos de licenciamiento (aunque Figure.NZ impulsa licenciamiento con Creative Commons). Figure.NZ también sirve a clientes que quieren una colección específica de gráficos creados —por ejemplo, para su sitio web o su reporte anual. Cobrarles a las organizaciones que quieren dejar sus datos disponibles, permite a Figure.NZ proporcionar su sitio sin costo para todos los usuarios, para verdaderamente democratizar la información.

Lillian percibe que el actual estado de la mayoría de los datos es terrible y frecuentemente no es bien entendido por las personas que los tienen. Algunas veces determinar cuánto costaría importar, estandarizar y mostrar la información de una manera útil es difícil para los clientes y Figure.NZ. Para lidiar con esto, Figure.NZ utiliza *high-trust contracts,* donde los clientes depositan cierto presupuesto para la tarea que Figure.NZ disponga, con la condición de que reporte frecuentemente lo que han producido, de tal manera que el cliente pueda determinar el beneficio obtenido de su dinero. Esta estrategia ha ayudado a construir confianza y transparencia acerca del nivel de esfuerzo asociado con hacer un trabajo que nunca se había hecho antes.

Una segunda línea de negocios es lo que Figure.NZ llama socios. El banco ASB y Statistics New Zealand son socios que soportan los esfuerzos de Figure.NZ. Como un ejemplo, con su apoyo Figure.NZ ha sido capaz de crear Business Figures, un medio especial para negocios para hallar datos útiles sin tener que saber qué preguntas realizar.[3]

Figure.NZ también tiene patrocinadores,[4] los cuales donan a las áreas temáticas de las que se preocupan, lo que permite directamente a Figure.NZ buscar y conjuntar datos relevantes para esas áreas. Los patrocinadores no dirigen qué datos están incluidos o excluidos.

Figure.NZ también acepta donaciones filantrópicas, las cuales son utilizadas para proporcionar más contenido, aumentar la tecnología, y mejorar servicios, o son destinados a financiar esfuerzos específicos o proporcionar apoyo en especie. Al ser una entidad sin fines de lucro, las donaciones que reciben son

[3] http://figure.nz/business/
[4] http://figure.nz/patrons/

deducibles de impuestos.

Figure.NZ ha crecido y se ha transformado a lo largo del tiempo. Agregando los datos, proporcionando una curaduría y servicios de visualización internos, Figure.NZ ha desarrollado una amplia experiencia para tomar estilos de datos aleatorios, estandarizarlos y hacerlos útiles. Lillian se dio cuenta de que Figure.NZ podría fácilmente convertirse en el almacén de 70 personas creando datos. Pero para ella, crecer no siempre es bueno. En su opinión, entre más grande menos efectivo. Lillian establece restricciones artificiales al crecimiento, forzando a la organización a pensar diferente y ser más eficiente. En vez de crecer internamente, están creciendo y construyendo relaciones externas.

El sitio web de Figure.NZ exhibe visuales y datos asociados con un amplio rango de categorías incluyendo crimen, economía, empleo, energía, medio ambiente, salud, información y tecnologías de la comunicación, industria, turismo, y muchos otros. La función de búsqueda ayuda a los usuarios a encontrar tablas y gráficos. Figure.NZ no proporciona análisis o interpretación de los datos o los visuales. Su objetivo es enseñar a las personas la manera de pensar, no a pensar por ellas, y quiere crear experiencias intuitivas, no manuales de usuarios.

Figure.NZ piensa que los datos y los visuales deberían ser útiles. Proporcionan a sus clientes un modelo de colección de datos y les instruyen sobre su importancia y cómo usarlos. Han comenzado a poner más énfasis en rastrear qué tipo de usuarios de su sitio web quieren. También les llegan solicitudes de los medios sociales y mediante correos electrónicos para compartir datos para un tema específico —por ejemplo, podrían compartir datos de la calidad del agua, si los tenían, responder rápidamente; en caso contrario, intentan e identifican a las organizaciones que podrían responder y entablan relaciones de tal manera que puedan ser incluidos en el sitio de Figure.NZ. En general, están buscando proporcionar un lugar para la gente que se interesa e interpreta los datos de los temas en los que están interesados.

Lillian tiene una intensa y profunda visión para Figure.NZ que se proyecta más allá de simplemente proporcionar servicios de datos abiertos. Comenta que las cosas son diferentes ahora. “Solíamos vivir en un mundo donde era muy difícil compartir información ampliamente. Y en ese mundo, el mejor futuro fue creado al tener unos cuantos grandes líderes, quienes esencialmente tenían acceso a la información, y quienes tomaron decisiones en nombre de otros, ya fuera en nombre de un país o de una empresa.”

“Pero ahora vivimos en un mundo donde es muy fácil compartir mucha información y también comunicarse extensamente. En el mundo que vivimos ahora, el mejor futuro es aquél donde cualquiera puede tomar decisiones bien informadas.”

“El uso de números y datos como un medio de tomar decisiones bien infor-

madas es una de las áreas donde existen las mayores brechas. Realmente aún no usamos los números como parte de nuestro pensamiento y entendimiento.”

“Parte de la razón es que la información está desperdigada a lo largo de cientos de sitios. Adicionalmente, en su mayor parte, el pensamiento profundo basado en datos está limitado a los expertos porque la mayoría de las personas no tiene conocimiento del manejo de datos. Hubo un tiempo en que la mayor parte de la gente no sabía leer o escribir. Sin embargo, como sociedad, hemos llegado a pensar que las habilidades de leer y escribir deberían ser algo que todos los ciudadanos tengan. No hemos adoptado un pensamiento similar acerca de los números y el conocimiento de los datos. Todavía creemos que sólo unos pocos con entrenamiento especializado pueden analizar y razonar con números.”

“Figure.NZ podría ser la primera organización en asegurar que cualquiera puede usar números en su pensamiento, y ha construido una plataforma tecnológica con confianza y una red de relaciones para hacerlo posible. Lo que se observa en Figure.NZ son decenas de miles de gráficos, mapas y datos.”

“Figure.NZ percibe esto como un nuevo tipo de alfabeto que puede ayudar a las personas para analizar lo que observan alrededor de ellas. Un medio para ser consciente e informado acerca de la sociedad. Son formas de involucrarse en conversaciones y moldear las tomas de decisiones que trasciendan la experiencia personal. El impacto y el valor a largo plazo son casi imposibles de medir, pero el objetivo es ayudar a los ciudadanos a entender y trabajar juntos en formas más informadas para modelar el futuro.”

Lillian piensa que el modelo de Figure.NZ tiene potencial global. Pero por ahora, su enfoque está completamente abocado en lograr que Figure.NZ funcione en Nueva Zelanda y en conseguir el “efecto red” —usuarios incrementando drásticamente el valor para ellos mismos y para otros por medio del uso de sus servicios. Creative Commons es fundamental para hacer que el efecto red sea posible.

12. Knowledge Unlatched

Knowledge Unlatched es una empresa de interés comunitario sin fines de lucro que reúne a las bibliotecas para obtener fondos para publicar libros de acceso abierto. Fundada en 2012 en Reino Unido.

http://knowledgeunlatched.org

Modelo de ingresos: financiamiento comunitario (especializado).

Fecha de la entrevista: 26 de febrero de 2016.

Entrevistado: Frances Pinter, fundadora.

Perfil escrito por Paul Stacey

La emprendedora Frances Pinter ha estado al frente de la innovación en la industria de la publicación por cerca de 40 años. Ella fundó Knowledge Unlatched asentada en Reino Unido con la misión de habilitar el acceso abierto a libros especializados. Para Frances, el actual sistema de publicación de libros especializados no funciona para nadie, particularmente para las monografías especializadas en las humanidades y las ciencias sociales. Knowledge Unlatched está comprometido a cambiar esto y ha estado trabajando con las bibliotecas para crear un modelo sostenible alternativo para publicar libros especializados, compartiendo el costo de hacer monografías (liberadas bajo licencias Creative Commons) y ahorrar costos en el largo plazo. Desde su lanzamiento, Knowledge Unlatched ha recibido algunos reconocimientos, incluyendo al IFLA/Brill Open Access en 2014 y al Curtin University Commercial Innovation Award de la Universidad de Curtin por innovación en educación en 2015.

Frances Pinter ha estado involucrada en la publicación académica durante la mayor parte de su carrera. Hace cerca de 10 años, conoció al fundador de Creative Commons, Lawrence Lessig, y se interesó en Creative Commons como una herramienta para proteger el contenido en línea y distribuirlo libremente entre los usuarios.

No mucho después, ella inició un proyecto en África convenciendo a editores en Uganda y Sudáfrica de poner parte de su contenido en línea gratuitamente

usando licencias Creative Commons y ver qué ocurría con las ventas de impresos. Éstas subieron, no bajaron.

En 2008, Bloomsbury Academic, una nueva línea editorial de Bloomsbury Publishing en el Reino Unido, la nombró su editor fundador en Londres. Como parte del lanzamiento, Frances convenció a Bloomsbury de diferenciarse al poner monografías en línea gratuitas bajo licencias Creative Commons (BY-NC o BY-NC-ND, i.e., Atribución-NoComercial o Atribución-NoComercial-NoDerivadas). Esto se vio como un riesgo, cuando el mayor costo para los editores es llevar a un libro hasta un estado donde pudiera ser impreso. Si todos leyeran el libro en línea sin costo, no habría ninguna venta por los libros impresos, y los costos asociados para llevar el libro a impresión se perderían. Sorprendentemente, Bloomsbury encontró que las ventas de las versiones impresas de esos libros fueron de 10 a 20 % superiores a lo normal. Frances encontró intrigante que los libros en línea gratuitos licenciados bajo Creative Commons actuaran como un vehículo de mercadotecnia para el formato impreso.

Frances comenzó a observar el interés de los clientes en los tres formatos de los libros: 1) el libro gratuito en línea con licencia Creative Commons en formato PDF, 2) el libro impreso y 3) una versión digital del libro en la plataforma Web con características mejoradas. Ella llamó a esto el “modelo del helado”: el PDF gratuito era el helado de vainilla, el libro impreso era el cono del helado, y el e-book mejorado era su cobertura.

Después de un tiempo, Frances tuvo una epifanía: ¿qué tal si existiese una manera de conseguir que las biblioteca avalaran los costos de hacer estos libros hasta que estuvieran listos para imprimirse? En otras palabras, cubrir el costo fijo de tener la primera copia digital. Entonces podrían bajar los costos del libro impreso, o hacer un montón de cosas interesantes con el libro impreso y el libro electrónico —el cono de helado o la parte de la cobertura del modelo.

Esta idea es similar al cobro del procesamiento de un artículo que algunas revistas especializadas de acceso abierto piden a los investigadores para cubrir los costos de publicación. Frances comenzó a imaginar una coalición de bibliotecas pagando por los costos de preimpresión —un “cargo por procesamiento de libro”— y proporcionar a cualquiera en el mundo una versión de acceso abierto del libro liberado bajo una licencia Creative Commons.

Esa idea quedó fija en su mente. No tenía realmente un nombre para ello pero comenzó a hablar al respecto, y a hacer presentaciones para ver si había interés. Entre más hablaba acerca del tema, más personas estaban de acuerdo que era atractivo. Ofreció una botella de champaña a cualquiera que pudiera llegar con un buen nombre para la idea. Su esposo llegó con *Knowledge Unlatched* (conocimiento desbloqueado), y después de dos años de generar interés, decidió seguir adelante y lanzar una compañía de interés comunitario (un tér-

mino empleado en Reino Unido para las empresas sociales sin fines de lucro) en 2012.

Ella describe el modelo de negocios en un artículo llamado Knowledge Unlatched: Toward an Open and Networked Future for Acedemic Publishing:

1. Las editoriales ofrecen títulos para su venta que reflejan los costos de generación sólo mediante Knowledge Unlatched.
2. Cada biblioteca selecciona títulos, tanto individuales como colecciones (como lo hacen con los proveedores de bibliotecas ahora).
3. Sus selecciones son enviadas a Knowledge Unlatched especificando los títulos que serán comprados y los precios establecidos.
4. El precio, llamado cuota por título (fijado por la editorial y negociado por Knowledge Unlatched), es pagado a la editorial para cubrir los costos establecidos de publicar cada título que fue seleccionado por un número mínimo de bibliotecas para cubrir la cuota por título.
5. Las editoriales presentan a los títulos seleccionados bajo un modelo Open Access (con una licencia Creative Commons o una licencia abierta similar) y entonces se les paga la cuota por título que es el total recolectado de las bibliotecas.
6. Las editoriales hacen copias impresas, libros electrónicos y otras versiones digitales de títulos seleccionados disponibles para las bibliotecas miembros con un descuento que refleje su contribución a la Cuota por Título e incentivan las membresías.[1]

La primera ronda de este modelo tuvo como resultado una colección de 28 títulos actuales de 13 editoriales especializadas reconocidas. El objetivo era contar con la participación de 200 bibliotecas. El costo del paquete por biblioteca estaba limitado a $1680, lo cual resulta en un precio promedio de 60 dólares por libro, pero al final tuvieron cerca de 300 bibliotecas compartiendo los costos y el precio por libro bajo hasta los 43 dólares.

Las versiones Creative Commons con acceso abierto de estos 28 libros todavía están disponibles en línea.[2] La mayoría de los libros han sido licenciados con CC BY-NC o CC BY-NC-ND. Los autores son los poseedores de los derechos de autor, no la editorial, y negocian la opción de licencia como parte del acuerdo editorial. Frances encontró que la mayoría de los autores quieren retener el control sobre el uso comercial y de reuso de su trabajo. Las editoriales incluyen los libros en sus catálogos y la restricción no-comercial en las licencias

[1] http://www.pinter.org.uk/pdfs/Toward_an_Open.pdf
[2] http://collections.knowledgeunlatched.org/collection-availability-1/

Creative Commons asegura a los autores el continuar obteniendo regalías en la venta de las copias físicas.

Hay tres variables de costo a considerar para cada ronda: el costo total en que incurren las editoriales, el costo total de cada biblioteca para adquirir todos los libros, y el precio individual por libro. Las cuotas que cada editorial cobra por cada título es un cargo fijo, y Knowledge Unlatched calcula la cantidad total para todos los libros que son desbloqueados en el momento. El costo de una orden para cada biblioteca está limitado por un máximo basado en un número mínimo de éstas. Si el número de bibliotecas participantes excede el mínimo, entonces el costo de la orden y el precio por libro baja para cada biblioteca.

La segunda ronda, completada recientemente, desbloqueó 78 libros de 26 editoriales. Con ésta, Frances estaba experimentando con el tamaño y la forma de las ofertas. Los libros se ofrecieron en ocho pequeños paquetes temáticos (incluyendo antropología, historia, literatura, medios y comunicaciones, y política), de alrededor de 10 libros por paquete. Trescientas bibliotecas alrededor del mundo tenían que comprometerse con al menos seis de los ocho paquetes para permitir el desbloqueo. El costo promedio por libro estuvo debajo de los 50 dólares. El proceso de desbloqueo tomó apenas 10 meses. Comenzó con establecer contactos con las editoriales buscando títulos, seguido de tener una fuerza de trabajo dedicada a seleccionar los títulos, obtener los permisos de los autores y el compromiso de las bibliotecas, cobrar a las bibliotecas y, finalmente, desbloquearlos.

La parte más larga de todo el proceso es obtener el compromiso de las bibliotecas y obtener fondos. Toma cerca de cinco meses, ya que las compras de las bibliotecas tienen que emparejarse con los ciclos de adquisición, de presupuestos y sus juntas del directorio.

Knowledge Unlatched, informa y recluta bibliotecas a través de los medios sociales, listas de correo, *listservs* y asociaciones de bibliotecas. De las 300 bibliotecas que participaron en la primera ronda, 80 % también está participando en la segunda, y hay, adicionalmente, 80 nuevas bibliotecas participando. Knowledge Unlatched, no trabaja únicamente con bibliotecas individuales, sino también con consorcios bibliotecarios, lo cual ha involucrado a muchas más.

Knowledge Unlatched está creciendo, ofreció 150 nuevos títulos en la segunda mitad del 2016. También propondrá títulos rezagados y en 2017 comenzará a hacer también revistas especializadas de acceso libre.

Knowledge Unlatched deliberadamente escogió las monografías como el tipo de libro inicial para desbloquear. Este tipo de material es importante y fundamental, pero también difícil de mantener en un modelo editorial estándar cerrado.

El costo para la editorial de tener una primera copia digital de una mono-

grafía es de 5 000 a 50 000 dólares. Una buena tiene un costo en el rango de los 10 000 a los 15 000. Típicamente no se venden muchas copias de una monografía. Una editorial que en el pasado vendía 3 000 copias ahora vende solo 300, lo que hace que el desbloqueo de monografías tenga un bajo riesgo para las editoriales. Para la primera ronda, tomó cinco meses reunir 13 editoriales. Para la segunda ronda, tomó únicamente un mes, y fueron 26.

Los autores, generalmente, no obtienen mucho en regalías de las monografías, van de cero dólares a entre 5 % y 10 % de lo recaudado. El valor para el autor es la exposición que les trae; cuando su libro es leído, incrementa su reputación. El acceso abierto por medio del desbloqueo genera muchas más descargas y, por lo tanto, su percepción. (En el sitio web de Knowledge Unlatched, puede encontrar entrevistas con los 28 autores de la primera ronda describiendo su experiencia y los beneficios de formar parte de ello.)[3]

Los presupuestos de las bibliotecas son constantemente constreñidos, en parte por la inflación de las suscripciones a las revistas especializadas. Pero incluso sin restricciones en el presupuesto, las bibliotecas académicas se están alejando de las compras de copias físicas. Una entrada al catálogo de una biblioteca académica es típicamente una URL hacia donde está publicado el libro. O si ellos tienen el suficiente espacio de almacenamiento electrónico, pueden descarga el archivo digital en su repositorio digital. Únicamente de manera secundaria consideran obtener un libro impreso, y si lo hacen, lo compran de manera separada de la versión digital.

Knowledge Unlatched da un argumento económico convincente a las bibliotecas. Muchas de las participantes habrían comprado una copia de la monografía de todas maneras, pero en vez de pagar $95 por una copia impresa o $150 por una digital que permita múltiples usos, pagan $50 por desbloquearla. Les cuesta menos, y abre el libro no únicamente a las bibliotecas participantes, sino al mundo.

No solamente tiene sentido en lo económico, pero hay un fuerte alineamiento con los mandatos de las bibliotecas. Éstas pagan menos de lo que hubieran tenido que hacer en el modelo cerrado, y los libros abiertos quedan disponibles para todas. Esto significa que las bibliotecas que no participaron podrían ser vistas como aprovechadas, en el mundo bibliotecario, las bibliotecas adineradas están acostumbradas a pagar más que las bibliotecas de escasos recursos y aceptan que parte de su dinero debería ser gastado para apoyar el acceso abierto. “Aprovecharse gratuitamente” es más como una responsabilidad comunitaria. Para finales de marzo de 2016, los libros de la primera ronda han sido descargados cerca de 80 000 veces en 175 países.

Para las editoriales, autores y bibliotecarios, el modelo de Knowledge Un-

[3] http://www.knowledgeunlatched.org/featured-authors-section/

latched para monografías es un ganar-ganar-ganar.

En la primera ronda, los gastos generales de Knowledge Unlatched fueron cubiertos por subsidios. En la segunda, ellos intentan demostrar que el modelo es sostenible. Las bibliotecas y las editoriales pagarán cada una 7.5 % de cargo por servicio que irá directo a los costos corrientes de Knowledge Unlatched. Con planes de expansión en futuras rondas, Frances se imagina que pueden recuperar los costos completamente cuando estén desbloqueando 200 libros al mismo tiempo. Para el futuro, Knowledge Unlatched está haciendo inversiones en tecnología y procesos, mismos que incluyen desbloquear revistas especializadas y libros antiguos.

Frances cree que Knowledge Unlatched está adentrándose en nuevos medios de valorar el contenido académico. De ahí que se pueda considerar cuánta gente puede encontrar, acceder y usar el contenido sin las barreras del pago. Knowledge Unlatched se acerca a las nuevas posibilidades y comportamientos del mundo digital. En el modelo de Knowledge Unlatched, el proceso de creación de contenido es exactamente el mismo que siempre ha sido, pero en lo económico es diferente. Para Frances, Knowledge Unlatched está conectado al pasado pero moviéndose al futuro, una evolución en vez de una revolución.

13. Lumen Learning

Lumen Learning es una compañía con fines de lucro que ayuda a las instituciones educativas a usar recursos educacionales abiertos (OER). Fundada en 2013 en Estados Unidos.

http://lumenlearning.com

Modelo de ingresos: cargos por servicios personalizados, subsidios.

Fecha de la entrevista: 21 de diciembre de 2015.

Entrevistados: David Wiley y Kim Thanos, cofundadores.

Perfil escrito por Paul Stacey

Co-fundada por el visionario de la educación abierta, David Wiley, y el estratega en educación-tecnología, Kim Thanos, Lumen Learning está dedicada a mejorar el éxito de los estudiantes, aportando nuevas ideas a la pedagogía, y haciendo que la educación sea más asequible al facilitar la adopción de recursos educativos abiertos. En 2012, David y Kim se asociaron en un proyecto subsidiado llamado Kaleidoscope Open Course Initiative.[1] Involucraba un conjunto de cursos de educación general totalmente abiertos por medio de ocho colegios que predominantemente daban servicio a estudiantes en riesgo, con el objetivos de reducir drásticamente el costo de los libros de texto y colaborar para mejorar los cursos para ayudar a los estudiantes a triunfar. David y Kim superaron esas metas: el costo de los libros de texto requeridos, reemplazados con OER, dismuinuyeron a cero dólares, y el promedio de la tasa estudiante-éxito mejoró de 5 a 10 % cuando se le comparaba con los años anteriores. Después de una segunda ronda de financiamiento, un total de más de 25 instituciones participaron y se beneficiaron de este proyecto. Para David y Kim esto cambió sus carreras al ver el efecto que esta iniciativa tuvo en los estudiantes de bajos ingresos. David y Kim más adelante buscaron financiamiento de la fundación

[1] http://lumenlearning.com/innovative-projects/

Bill and Melinda Gates, quienes les pidieron que definieran un plan para expandir su trabajo en una manera financieramente sostenible. Es entonces cuando deciden crear Lumen Learning.

David y Kim le dieron vueltas al hecho de si debía ser sin o con lucro. Una entidad sin lucro hubiera tenido un acomodo más confortable con el sector educativo pero hubiera significado que continuamente tendrían que pedir financiamiento y buscar subsidios filantrópicos. Además, los subsidios usualmente requieren que el dinero sea usado de cierto modo para metas específicas. Cuando entiendes cosas durante el camino que cambien la manera de concebir cómo debería ser utilizado el subsidio, resulta claro que usualmente no hay mucha flexibilidad para hacerlo.

Pero siendo una entidad de lucro, tenían que convencer a las instituciones educativas de pagar por lo que Lumen ofrece. El lado positivo de esto es que tendrían más control sobre qué hacer con las ganancias y el dinero invertido; también podrían tomar decisiones para invertir los fondos o usarlos de manera diferente basados en la situación y las oportunidades cambiantes. Al final, eligieron ser una empresa con fines de lucro, con su modelo diferente de la sustentabilidad.

Desde un comienzo, David y Kim ubicaron a Lumen Learning como un medio de ayudar a las instituciones a involucrarse con los recursos educativos abiertos, o OER, que son materiales de enseñanza, aprendizaje e investigación, todos en medios diferentes, que residen en el dominio público o son liberados bajo alguna licencia abierta que permita el libre uso, modificación y reutilización por otros.

Al principio, Lumen hacía contratos personalizados para cada institución. Esto era complicado y difícil de manejar. Aunque, mediante del proceso emergieron los patrones que les permitieron generalizar un conjunto de ofertas y acercamientos. Ahora ellos ya no personalizan tanto como solían hacerlo, en vez de eso tienden a trabajar con clientes que pueden usar las opciones disponibles. Lumen encontró que las instituciones y facultades son generalmente muy buenas para hacer notar el valor que Lumen ofrece y están dispuestas a pagar por ello. Al atender poblaciones estudiantiles desfavorecidas, Lumen es muy pragmática; describen su oferta en términos cuantitativos —con hechos y figuras— y de una forma que está muy centrada en el estudiante. Lumen Learning ayuda a los colegios y universidades a:

- reemplazar libros de texto costosos en cursos de gran matrícula con OER;
- proporcionar a los estudiantes registrados acceso desde el primer día a los materiales del curso OER de Lumen totalmente personalizables por medio del sistema de gestión de aprendizaje de la institución;

- medir las mejoras en el éxito del estudiante, presentando métricas como tasas de aprobación, persistencia y finalización de curso; y
- colaborar con la facultad, realizando mejoras continuas a los OER basado en la investigación del éxito de los estudiantes.

Lumen ha desarrollado un paquete de material didáctico abierto, licenciado bajo Creative Commons con más de 65 temas. Todos los cursos están disponibles libre y públicamente en su sitio web. Pueden ser copiados y usados por otros en tanto proporcionen los créditos a Lumen Learning siguiendo los términos de las licencias Creative Commons.

Hay tres tipos de servicios agrupados que cuestan dinero. La primera opción, la cual Lumen llama Candela courseware, ofrece integración con el sistema de gestión de aprendizaje de la institución, soporte técnico y pedagógico, y rastreo de la efectividad. El Candela courseware tiene un costo de 10 dólares por estudiante suscrito para la institución.

La segunda opción es Waymaker, la cual ofrece los servicios de Candela pero agrega tecnologías para el aprendizaje personalizadas, tales como planes de estudio, mensajes automatizados y evaluaciones, además de ayuda para que los instructores encuentren y apoyen a los estudiantes que más lo necesitan. Los cursos Waymaker tienen un costo de 25 dólares por estudiante matriculado.

La tercera opción y línea emergente de negocios para Lumen, es proporcionar orientación y apoyo para instituciones y sistemas estatales que estén buscando el desarrollo de grados completamente OER. Usualmente llamados Z-Degrees, estos programas eliminan los costos de libros de texto para los estudiantes en todos los cursos que estén dentro del grado (ambos, optativos y requeridos) al reemplazar los libros de texto comerciales y otros recursos costosos con OER.

Lumen genera ingresos al cobrar por sus herramientas con valor añadido y servicios arriba de los cursos libres, justo como las compañías de energía solar proveen las herramientas y servicios que ayudan a la gente a usar un recurso libre —la energía solar. Y el modelo de negocios de Lumen se enfoca en lograr que las instituciones paguen, no los estudiantes. Con los proyectos que hicieron antes de Lumen, David y Kim aprendieron que los estudiantes que tienen acceso a todo el material del curso desde el primer día logran gran éxito. Si los estudiantes tuvieran que pagar, Lumen tendría que restringir el acceso solo para aquellos que pagaron. Desde el inicio, su postura fue que no pondrían su contenido detrás de una barrera de pago. Lumen no invierte recursos económicos en tecnologías y procesos para restringir el acceso —sin gestión de derechos digitales, sin bombas de tiempo. Mientras que esto ha sido un reto si se toma la perspectiva del modelo de negocios, desde el acceso abierto, ha generado un inmenso bienestar en la comunidad.

En la mayoría de los casos, el desarrollo de los cursos está financiado por las instituciones con las que Lumen tiene un contrato, así que trabaja con la facultad que está enseñando el nuevo curso. Usualmente son parte de las instituciones que le pagan a Lumen, pero algunas veces tiene que expandir al equipo y el contrato con la facultad desde otras instituciones. Primero, la facultad identifica todos los resultados del aprendizaje de los cursos. A partir de ahí Lumen busca los mejores OER, les agregan material de ser necesario y realizan curaduría, obteniendo los mejores OER que se ajusten mejor a las necesidades particulares de aprendizaje, para ser revisados por que las facultades.

Algunas veces a las facultades les gustan los OER que ya están disponibles, pero no de la manera en que se presentan. La licencia abierta de los OER permite a Lumen tomar y escoger imágenes, videos y otros medios para adaptar y personalizar el curso. Lumen crea nuevo contenido cuando descubren carencias en los OER disponibles. Los elementos de los bancos de pruebas y la realimentación de los estudiantes en su progreso son áreas donde el nuevo contenido es frecuentemente utilizado. Una vez que un curso es creado, Lumen lo pone en su plataforma con todos los reconocimientos y vínculos cona las fuentes originales intactas, y a todo el nuevo contenido de Lumen se le da una licencia Atribución (CC BY).

Usar solamente OER los hace experimentar de primera mano qué tan complejo sería mezclar el trabajo licenciado de manera diferente. Una estrategia común con los OER es colocar la licencia Creative Commons y la información de atribución al pie de página del sitio web, mismo que se mantiene igual para todas las páginas. Sin embargo, esto no funciona bien cuando se combinan diferentes OER.

Remezclar OER usualmente resulta en múltiples atribuciones en cada página de cada curso —texto de un lugar, imágenes de otro, y videos de otro más. Algunos son licenciados como Atribución (CC BY), otros como Atribución-CompartirIgual (CC BY-SA). Si esta información se coloca junto al texto del curso, los miembros del profesorado algunas veces tratan de editarlo y los estudiantes lo encuentran como una distracción. Lumen lidia con este reto al capturar la licencia y la información de las atribuciones como metadatos y haciendo que se muestren al final de cada página.

El compromiso de Lumen con las licencias abiertas y su apoyo con los estudiantes de bajos ingresos ha llevado al establecimiento de fuertes relaciones con las instituciones, los entusiastas de la educación abierta y los subvencionadores. Las personas en sus redes, generosamente, incrementan la visibilidad de Lumen mediante presentaciones, de boca en boca, y referencias. Algunas veces el número de solicitudes excede la capacidad del equipo de ventas de Lumen.

Para gestionar la demanda y asegurarse el éxito de los proyectos, su estrategia es ser proactivos y enfocarse en lo que está pasando en la educación superior en diferentes regiones de Estados Unidos, poniendo atención en las cosas que pasan sobre el sistema en una manera que encaje con lo que ofrece Lumen.Un gran ejemplo es el sistema de colegio comunitario de Virginia, que está construyendo Z-Degrees. David y Kim dicen que hay otros nueve estados en Estados Unidos con un nivel similar de actividad en el sistema, en donde Lumen está enfocando estratégicamente sus esfuerzos. Donde haya proyectos que pudieran requerir muchos recursos de parte de Lumen, priorizan a los que tendrían efecto en el mayor número de estudiantes.

Como un negocio, Lumen está comprometido con la franqueza. Hay dos puntos fundamentales no negociables: el uso por Lumen de CC BY, la más permisiva de las licencias Creative Commons, para todo el material que crea; y el acceso desde el primer día para los estudiantes. Teniendo claro lo no negociable les permite comprometerse con la comunidad educativa para resolverles retos y trabajar con las instituciones para identificar nuevos modelos de negocio que logren las metas de la institución, mientras Lumen se conserva próspera.

La franqueza también significa que los OER de Lumen, necesariamente, serán no excluyentes y sin rivalidades. Esto representa varios retos grandes para el modelo de negocios: ¿por qué invertiría en crear algo que la gente va a ser reticente a pagar?, ¿cómo asegura que las inversiones que la comunidad educativa diversa hace en OER no es explotada? Lumen piensa que todos necesitamos ser claros acerca de cómo nos beneficiamos y contribuimos con la comunidad abierta.

En el sector OER, hay ejemplos de empresas e incluso instituciones, actuando como vividores. Algunos simplemente toman y usan los recursos abiertos sin pagar nada o contribuir de vuelta. Otros regresan el aporte mínimo de manera que puedan dar la cara. La sustentabilidad requerirá de aquéllos que usan los recursos abiertos que den en retorno una cantidad que sea justa o que den de regreso algo que sea generoso.

Lumen rastrea a las instituciones que acceden y usan su material libre. Proactivamente, se ponen en contacto con esas instituciones, con un estimado de cuánto ahorran sus estudiantes y los motivan para que se cambien a un modelo de pago. Lumen explica las ventajas del modelo de pago: una relación más interactiva con Lumen; integración con el sistema de gestión de aprendizaje de la institución; garantía de soporte para la facultad y los estudiantes; y la sustentabilidad futura con financiamiento que respalde la evolución y la mejora de los OER que estén usando.

Lumen trabaja duro para ser un buen ciudadano empresarial en la comunidad de los OER. Para David y Kim, un buen ciudadano empresarial da más de

lo que toma, agrega valor único y es muy transparente acerca de lo que reciben de la comunidad, qué es lo que están dando en retorno, y qué monetizan. Lumen piensa que esos son los cimientos de un modelo sostenible y se esfuerza por lograr un balance correcto de todos estos factores.

Licenciar todo el contenido que producen con CC BY es una parte fundamental de dar más valor del que toman. También han trabajado duro al encontrar la estructura correcta para su agregación de valor y cómo empaquetarlo de manera que sea entendible y repetible.

A finales del 2016, Lumen tenía 86 cursos abiertos diferentes, trabajado relaciones con 92 instituciones, y más de 75 000 estudiantes matriculados. Lumen recibió fondos al principio de las fundaciones Bill and Melinda Gates Foundation, la Hewlett Foundation y la Shuttleworth Foundation. Desde entonces, Lumen también atrae fondos de inversión. Durante los últimos tres años, ha sido financiado aproximadamente con 60 % de subvenciones, 20 % de ingresos ganados, y 20 % financiado con capital ángel. En el futuro, su estrategia es reemplazar el financiamiento con ingresos.

Al crear Lumen Learning, David y Kim dicen que llegaron a soluciones que nunca imaginaron, y que todavía hay mucho aprendizaje en curso. Para ellos, los modelos de negocios abiertos son un campo emergente donde estamos todos aprendiendo mediante la colaboración. Sus mayores recomendaciones para quienes quieran perseguir el modelo abierto es hacer de conocimiento público su compromiso con los recursos abiertos, dejar claros sus puntos de vista, y nunca alejarse de ellos. Ciertamente, se trata de confianza.

14. Jonathan Mann

Jonathan Mann es un cantante y compositor, pero es más conocido como "el tipo de una-canción-al-día." Vive en Estados Unidos.

http://jonathanmann.net y http://jonathanmann.bandcamp.com

Modelo de ingresos: cargos por servicio personalizado, paga-lo-que-quieras, financiamiento comunitario (basado en subscripción), cargos por versión en-persona (compromisos y presentaciones musicales).

Fecha de la entrevista: 22 de febrero de 2016.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

Jonathan Mann piensa en su modelo de negocios como "diversificación": aprovechar casi cualquier oportunidad que vea para hacer dinero. La mayor parte de sus ingresos vienen de escribir canciones por encargo para personas y compañías, pero tiene una amplia variedad de fuentes de ingreso. Tiene patrocinadores en el sitio de financiamiento comunitario Patreon. Obtiene regalías de la publicidad de YouTube y Bandcamp, donde publica toda su música. Da conferencias pagadas acerca de la creatividad y la motivación. Ha sido contratado para que escriba canciones que resuman lo que los conferencistas presentaron en las sesiones de congresos importantes.

Su espíritu emprendedor está acompañado de la voluntad para entrar en acción rápidamente. La perfecta ilustración de esta habilidad ocurrió en 2010, cuando leyó que Apple presentaría una conferencia al día siguiente para abordar un problema grave referente al iPhone 4. Decidió escribir y publicar una canción acerca del iPhone 4 ese día, y al día siguiente recibió una llamada de la gente de relaciones públicas de Apple queriendo usar y promocionar el video en la conferencia de Apple. La canción se volvió viral y la experiencia lo llevó a ser reseñado por la revista *Time Magazine*.

El exitoso acelere de Jonathan se debe también a la persistencia de la vieja escuela. Actualmente, éste es su octavo año consecutivo de escribir diariamen-

te una canción. Tiene el récord mundial Guinness por escribir sus canciones diariamente, y es muy conocido como “el tipo de una-canción-al-día.”

Entró en este juego cuando supo que había una oportunidad aleatoria que un amigo le dijo siete años atrás —un acto llamado Divertido-Por-Día, donde las personas tenían que crear una pieza de arte por 31 días consecutivos. Necesitaba un nuevo proyecto, por lo que decidió darle una oportunidad al escribir y publicar una canción cada día. Le agregó un acompañamiento de video a la canción porque sabía que las personas gustan más de mirar videos en línea que simplemente escuchar archivos de audio.

Disfrutó cumpliendo el reto de los 31 días, por lo que decidió ver si podía continuarlo por un año. Nunca se detuvo. Ha escrito y publicado una nueva canción cada día literalmente, siete días a la semana, desde que comenzó el proyecto en 2009. Cuando no escribe las canciones para clientes que se las piden por encargo, compone canciones acerca de lo que sea que esté en su mente ese día. Sus canciones son pegajosas y desenfadadas, pero usualmente contienen al menos una tendencia subyacente de un tema o significado profundo. Ocasionalmente, son temas personales, como la canción que compuso junto a su ex-pareja anunciando su ruptura. Llueva o salga el sol, con salud o enfermo, Jonathan publica y compone canciones cada día. Si está en un vuelo o no es capaz de conseguir acceso a Internet en tiempo para cumplir con el límite, la preparará con antelación y tendrá a alguien más para publicarla por él.

Con el paso del tiempo, la *chamba* (N. del T.: De *gig*, slang; chamba [mex], curro [es], laburo [ar]) de una canción-por-día se volvió la base de su forma de vida. Al principio, ganaba dinero de alguna de las siguientes dos formas: la primera. era entrar en una amplia variedad de concursos y ganar algunos. La segunda, era hacer ocasionalmente una canción y video que se volviera viral, lo cuál traería más ojos y significaría que habría más gente queriendo que él escriba canciones para ellos. Actualmente ésta es su principal ocupación productiva.

Su sitio web explica su trabajo como “tomar cualquier mensaje, desde uno súper simple hasta otro totalmente complicado y transportar ese mensaje a través de una canción divertida y peculiar, que llegue al corazón.” Cobra $500 por crear una canción con producción, y $300 por una canción acústica. Ha sido contratado para lanzamiento de productos, bodas, conferencias e, incluso, campañas de Kickstarter como aquella que financió la producción de este libro.

Jonathan no puede recordar cuándo exactamente aprendió por primera vez acerca de Creative Commons, pero comenzó a aplicar licencias CC a sus canciones y videos tan pronto como descubrió la opción. “CC parece como una obviedad”, dice Jonathan. “No entiendo cómo cualquier otra cosa tendría sentido.

Parece tan obvio que usted quisiera que su trabajo pudiera ser compartido".

Sus canciones son esencialmente marketing para sus servicios, entonces obviamente, si se distribuyan sus canciones en más lugares, será mejor. Usar las licencias CC ayuda a engrasar las cadenas, dejando ver a las personas saber que Jonathan permite e impulsa que las copien, interactúen con ellas, y remezclen su música. "Si dejas que cualquiera haga una versión de tu canción o la remezcle o use partes de ella, se dará cuenta de que así es como se supone que la música debe trabajar", comentó Jonathan. "Así es como la música ha trabajado desde sus inicios. Nuestra cultura del yo-yo, mío-mío ha socavado eso."

Hay personas que regularmente hacen diversas versiones de sus canciones, y él nunca lo combatiría. Pero concuerda que hay mucho más que podría hacer para construir una comunidad. "Hay una sabiduría convencional acerca de cómo construir una audiencia en línea y, generalmente pienso que no hago nada de eso", comentó Jonathan.

Tiene una comunidad de seguidores que cultiva en Bandcamp, pero no es su mayor preocupación. "Sí tengo una audiencia primaria que ha estado por un tiempo realmente largo, algunos incluso más de lo que he estado haciendo con una canción-al-día", dijo. "También hay un aspecto transitivo que entra en un momento y toman lo que necesitan y entonces siguen adelante." Enfocándose menos que otros artistas en construir una comunidad, tiene sentido dándole a Jonathan su principal fuente de ingresos, que es componer canciones personalizadas a sus clientes.

Jonathan reconoce su don natural y aprovecha esas habilidades. Mediante la práctica diaria de la composición, se dio cuenta de que tiene un don para desmenuzar temas complicados en conceptos simples y ponerlos en la música. En su canción "Cómo escoger un contraseña maestra" ("How to Choose a Master Password"), Jonathan explicó el proceso de crear una contraseña segura en una canción tonta y simple. Fue contratado para componer una canción por un cliente quien le dio una publicación de blog larga y técnica de donde sacar la información. Como un buen (y raro) periodista, tradujo los conceptos técnicos en algo entendible.

Cuando es contratado por un cliente para componer una canción, lo primero que les solicita es enviar una lista de los puntos de discusión y otra información que quieran incluir en ella. Pone todo eso en un archivo de texto y comienza a mover cosas alrededor, cortando y pegando hasta que el mensaje comienza a emerger. Lo primero que intenta hacer es entender profunda e intuitivamente el núcleo del mensaje y desarrollar el coro. Entonces busca conexiones o partes que pueda hacer rimar. El proceso entero ciertamente es parecido al buen periodismo, pero por supuesto el producto final de su trabajo es una canción

en vez de noticias. “Hay algo acerca de ser desafiado y forzado a tomar información que no se ve como lo que debería ser cantado o que no se ve como que lleve en sí misma una canción”, comentó. “Encuentro ese desafío creativo ciertamente satisfactorio. Me gusta perderme en el proceso.”

Jonathan admite que en un mundo ideal, escribiría exclusivamente la música que él quisiera, en vez de lo que el cliente quiere que le escriba. Pero su modelo de negocios es acerca de capitalizar sus fortalezas como compositor, y ha encontrado un medio para mantenerlo interesante para sí mismo.

Jonathan usa casi cualquier herramienta posible para hacer dinero con su arte, pero tiene límites que no está dispuesto a cruzar. No escribiría canciones acerca de cosas en las que fundamentalmente no cree, y han existido momentos en los que ha declinado trabajos por ese principio. Tampoco se alejaría mucho de su estilo natural. “Mi estilo es tonto, por lo que no me puedo acomodar con gente que quiere algo súper serio”, comentó Jonathan. “Hago lo que hago muy fácilmente, y es parte de quien soy”. Jonathan no se ha metido a escribir comerciales por la misma razón; él es mejor al usar su propio estilo único en vez de imitar a otros.

El compromiso una-canción-al-día de Jonathan, ejemplifica el poder del habito y el coraje. La sabiduría convencional acerca de la productividad creativa, incluyendo los consejos en libros como el best-seller *The Creative Habit* escrito por Twyla Tharp, rutinariamente enfatizan la importancia del ritual y la acción. Ninguna cantidad de planeación puede reemplazar el valor de la simple práctica y el sólo hacer. El trabajo de Jonathan Mann es una encarnación viviente de estos principios.

Cuando habla de su trabajo, comenta acerca de qué tanto el proceso de una-canción-al-día lo ha cambiado. En vez de ver cualquier pieza de trabajo como algo precioso y quedarse atorado en tratar de hacerlo perfecto, se ha quedado tranquilo con sólo hacerlo. Si la canción de hoy es un fracaso, la de mañana puede que sea mejor.

Jonathan parece tener esta mentalidad acerca de su carrera mas generalizada. Está constantemente experimentando con medios para hacerse de un ingreso mientras comparte su trabajo tan ampliamente como sea posible, viendo lo que pega. Si bien tiene logros mayores de los que está orgulloso, como estar en el Guinness World Records o haber escrito canciones que fueron usadas por Steve Jobs, dice que nunca se siente verdaderamente exitoso.

“El éxito se siente como si todo ya hubiera terminado”, comentó. “En cierta medida, una persona creativa nunca se sentirá completamente satisfecha, porque entonces mucho de lo que le impulsa se habría ido.”

15. Noun Project

El Noun Project es una compañía con fines de lucro que ofrece un plataforma en línea para mostrar iconos visuales de una red global de diseñadores. Fundada en 2010 en Estados Unidos.

http://thenounproject.com

Modelo de ingresos: cargos de cuota por transacción, cargos por servicios personalizados.

Fecha de la entrevista: 6 de octubre de 2015.

Entrevistado: Edward Boatman, cofundador.

Perfil escrito por Paul Stacey

El Noun Project crea y comparte lenguaje visual. Hay millones que usan los símbolos del Noun Project para simplificar las comunicaciones a lo largo de las fronteras, lenguajes y culturas.

La idea original para el Noun Project llegó al cofundador Edward Boatman mientras era estudiante en la escuela de diseño en arquitectura. Siempre ha hecho muchos bocetos y comenzó a dibujar, esto solía fascinarlo de niño: trenes, secuoias y bulldozers. Comenzó a pensar si sería bueno tener una imagen simple o un icono pequeño de cada objeto o concepto en el planeta.

Cuando Edward comenzó a trabajar para una firma de arquitectos, tuvo que hacer muchas presentaciones para los clientes. Pero hallar fuentes de alta calidad para los símbolos y los iconos era difícil. No pudo encontrar ningún sitio que se los pudiera proporcionar. Posiblemente su idea de crear una biblioteca de iconos podría ciertamente ayudar a las personas en situaciones similares.

Con su socia, Sofya Polyakov, comenzó a recolectar símbolos para un sitio web y a escribir un plan de negocios. La inspiración vino de un libro *Professor and the Madman*, una crónica del uso del financiamiento social para crear el diccionario Oxford English Dictionary en 1870. Edward comenzó a imaginar financiar colectivamente iconos y símbolos de diseñadores voluntarios alrededor del mundo.

Entonces, Edward fue despedido durante la recesión, lo cuál mostró ser un gran catalizador. Decidió darle a su idea una oportunidad, y en 2010 Edward y Sofya lanzaron el Noun Project con una campaña en Kickstarter, cuando éste estaba en pañales.[1] Pensaron que sería una manera efectiva para presentar su idea a la comunidad global de la web. Su meta fue recolectar $1 500, pero en 20 días obtuvieron más de $14 000. Se dieron cuenta de que su idea tenía el potencial para ser algo más grande.

Crearon una plataforma donde los símbolos e iconos podían subirse, y Edward comenzó a reclutar diseñadores talentosos para contribuir con sus diseños, un proceso que se describe como fácil de vender. Muchos diseñadores tienen viejos dibujos que sólo están recolectando "polvo digital" en sus discos duros. Es fácil convencerlos de compartirlos finalmente con todo el mundo.

El Noun Project actualmente tiene cerca de 7000 diseñadores alrededor del mundo. Pero no todos los envíos son aceptados. El proceso de revisión de calidad del Noun Project significa que sólo los mejores trabajos se vuelven parte de su colección. Se aseguran de proporcionar realimentación constructiva y motivadora cuando rechazan una pieza de trabajo, lo cual mantiene y construye las relaciones que tienen con su comunidad global de diseñadores.

Las Creative Commons son una parte integral del modelo de negocios del Noun Project; esta decisión se inspiró en el libro de Chris Anderson *Free: The Future of Radical Price*, el cual introdujo a Edward a la idea de que se puede construir un modelo de negocios alrededor del contenido libre.

Edward quería ofrecer un lenguaje visual libre mientras proporcionaba alguna protección y recompensa para sus contribuyentes. Había una tensión entre esos dos objetivos, pero para Edward, las licencias Creative Commons acercan elegantemente al idealismo con la oportunidad de negocios. Escogió la licencia Atribución (CC BY), lo cual significa que la gente puede descargar los iconos gratuitamente y modificarlos e incluso usarlos comercialmente. El requerimiento de dar créditos a los creadores originales asegura que el creador pueda construirse una reputación y obtener reconocimiento global por su trabajo. Y si ellos simplemente quieren ofrecer un icono que las personas puedan usar sin tener que dar créditos, pueden usar la CC0 para poner el trabajo en el dominio público.

El modelo de negocios del Noun Project y los medios para generar ingresos han evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Su plan inicial fue vender playeras con sus iconos en ellas, lo que en retrospectiva comenta Edward era una idea horrible. Les llegaron correos electrónicos de gente diciendo que amaban sus iconos pero preguntaban si podían pagar una cuota en vez de

[1] http://www.kickstarter.com/projects/tnp/building-a-free-collection-of-our-worlds-visual-sy/description

dar los créditos. Las agencias anunciantes (entre otros) querían mantener el marketing y los materiales de presentación limpios y libres de enunciados de créditos. Para Edward, "Ahí fue cuando se nos prendió el foco."

Le preguntaron a su red global de diseñadores si estarían abiertos a recibir remuneraciones modestas en vez de créditos. Los diseñadores vieron esto como ganar-ganar. La idea de que pudieran ofrecer sus diseños gratuitamente y tener una audiencia global y tal vez hacer algún dinero fue muy excitante para muchos diseñadores.

El Noun Project en un principio adoptó un modelo donde usar un icono sin dar créditos costaría $1.99 cada uno. La segunda iteración del modelo agregó un componente de suscripción, donde habría una cuota mensual para acceder a cierto número de iconos —10, 50, 100 o 500. Sin embargo, a los usuarios no les gustaron estas opciones tan rígidas. Preferían evaluar muchos iconos similares para ver cuál les funcionaba mejor antes de eventualmente escoger aquella que quisieran usar. Entonces el Noun Project se movió a un modelo ilimitado, por lo cual los usuarios tienen acceso ilimitado a la biblioteca completa por una simple cuota mensual. Este servicio es llamado NounPro y cuesta $9.99 por mes. Edward comenta que este modelo esta trabajando bien —bueno para los usuarios, bueno para los creadores y bueno para la plataforma.

Los clientes comenzaron a solicitar una API (interfaz al programador de aplicaciones, *Application Programmer Interface*), la cual permitiría que los iconos y símbolos del Noun Project pudieran ser directamente accesibles desde otras aplicaciones. Edward sabía que los iconos y símbolos serían valiosos en muchos contextos diferentes y que posiblemente no conocerían todos con antelación, entonces ellos construyeron una API con mucha flexibilidad. Conociendo que la mayoría de las aplicaciones de las APIs querrían usar los iconos sin dar créditos, la API fue diseñada con la intención de cobrar por su uso. Se puede usar la llamada "Playground API" gratuitamente para probar cómo se integra con su aplicación, pero la implementación completa requerirá que se compre las versión API Pro.

El Noun Project comparte ingresos con sus diseñadores internacionales. Para una compra de una vez, la ganancia se divide en 70 % para el diseñador y 30 % para Noun Project.

Los ingresos de las compras premium (la suscripción y las opciones de la API) se dividen de una manera diferente. Al final de cada mes, el total de los ingresos por suscripciones es dividido por la cantidad total de descargas en Noun Project, resultando en una tasa por descarga —por ejemplo, puede ser $0.13 por descarga para ese mes. Por cada descarga, las ganancias se dividen en 40 % para el diseñador y 60 % para el Noun Project. (Para el uso de la API, es por uso en vez de por descarga.) Lo compartido por Noun Project es mayor

actualmente porque está proporcionando más servicios al usuario.

Intenta ser completamente transparente acerca de su estructura de regalías.[2] Tienden a sobrecomunicarse con los creadores acerca de eso porque construir confianza es la principal prioridad.

Para las mayoría de los creadores, contribuir con Noun Project no es un trabajo de tiempo completo pero es algo que hacen en paralelo. Edward revisa mensualmente las ganancias para los creadores en tres categorías amplias: suficiente dinero para comprar cerveza; suficiente para pagar las cuentas, y el más exitoso de todos, suficiente para pagar la renta.

Recientemente Noun Project lanzó una app llamada Lingo. Los diseñadores pueden usarla para organizar no sólo sus iconos y símbolos en Noun Project sino también sus fotos e ilustraciones, diseños UX, etc. Usted simplemente jala cualquier elemento visual directamente dentro de Lingo para guardarlo. Se usa también para los equipos de manera que las personas pueden compartir visuales mutuamente y buscar mediante sus colecciones combinadas. Lingo es gratuito para el uso personal. Una versión pro de $9.99 al mes le permite agregar invitados, otra para equipos de $49.95 al mes permite que hasta 25 miembros colaboren y que observen, usen, editen y agreguen nuevos activos en las colecciones de cada uno. Y si se suscriben al Noun ProjectPro, pueden acceder al mismo desde Lingo.

El Noun Project da un muy gran valor gratuitamente. Un porcentaje alto de sus casi un millón de miembros tienen una cuenta gratuita, pero aún hay muchas por pago de diseñadores digitales, agencias de publicidad y diseño, educadores y otros quienes necesiten comunicar ideas visuales.

Para Edward, “crear, compartir y celebrar el lenguaje visual mundial” es el aspecto más importante de lo que hacen ellos; es su misión declarada. Eso los diferencia de otros que ofrecen gráficos, iconos o imágenes predefinidas.

Los creadores del Noun Project están de acuerdo, cuando los encuestaron acerca de por qué participaban en el Noun Project, así es como los diseñadores listaron sus razones: 1) para apoyar la misión del Noun Project, 2) para promover su propia marca personal y 3) para generar dinero. Es sorprendente observar que el dinero viene en tercer lugar, y la misión, en primero. Si quiere comprometerse en una red global de contribuyentes, es importante tener una misión más allá de hacer dinero.

En la visión de Edward, Creative Commons es central para su misión de bien social y compartir. Usar Creative Commons hace a la misión del Noun Project genuina y ha ayudado mucho en su impulso inicial y credibilidad. CC viene dentro con una comunidad de usuarios y seguidores.

Edward nos comentó: “No subestimen el poder de una comunidad apasiona-

[2] http://thenounproject.com/handbook/royalties/#getting_paid

da alrededor de su producto o su negocio. Van a apoyarte cuando estés siendo destrozado en los medios. Si escoges trabajar con Creative Commons, estás dando el primer paso para construir una gran comunidad y sacar partido de la verdaderamente impresionante comunidad que viene con ella. Pero necesitas seguir fomentando esa comunidad mediante otras iniciativas y continuar alimentándola.”

El Noun Project cultiva la segunda motivación de sus creadores —promover su propia marca— al conectar cada símbolo e icono al nombre del creador y página de perfil, cada uno de ellos muestra su colección completa. Los usuarios también pueden buscar los iconos por el nombre del creador.

El Noun Project también construye una comunidad mediante Iconotones — hackatones para iconos.[3] En sociedad con una organización patrocinadora, el Noun Project llega con un tema (p. ej., energía sustentable, bancos de alimentos, horticultura guerrillera, derechos humanos) y una lista de iconos que son necesarios, los cuales los diseñadores están invitados a crear en el evento. Los resultados son vectorizados y agregados en el Noun Project usando la CC0 de tal manera que puedan ser usados por cualquiera gratuitamente.

Proporcionar una versión libre de su producto que satisfaga muchas necesidades de sus clientes realmente le ha permitido al Noun Project construir la versión por pago, usando un modelo orientado a los servicios. El éxito del Noun Project se encuentra en crear servicios y contenido que sean una mezcla estratégica entre gratuitos y por pago, mientras se mantienen honestos con el principio de su misión —crear, compartir, y celebrar el lenguaje visual mundial. Integrar Creative Commons dentro de su modelo ha sido clave para esa meta.

[3] http://thenounproject.com/handbook/royalties/#getting_paid

16. Open Data Institute

El Open Data Institute es una entidad no lucrativa independiente que conecta, equipa e inspira a gente alrededor del mundo para innovar con datos. Fundada en 2012 en el Reino Unido.

http://theodi.org

Modelo de ingresos: financiamiento por subvenciones y aportaciones gubernamentales, cargos por servicios personalizados, donaciones.

Fecha de la entrevista: 11 de noviembre de 2015.

Entrevistado: Jeni Tennison, directora técnica.

Perfil escrito por Paul Stacey

Co-fundado entre Sir Tim Berners-Lee y Sir Nigel Shadbolt en 2012, el Open Data Institute (ODI), con base en Londres, ofrece capacitaciones relacionadas con los datos, actos, servicios de consultoría e investigación. Para el ODI, las licencias Creative Commons son centrales para hacer a su propio modelo de negocios y al de sus clientes, abierto. CC BY (Atribución), CC BY-SA (Atribución-CompartirIgual), y CC0 (dominio público) desempeñan un papel crítico en la misión del ODI ayudando a las personas alrededor del mundo a innovar con los datos.

Los datos respaldan la planificación y la toma de decisiones en todos los aspectos de la sociedad. Los datos climáticos ayudan a los granjeros a saber cuándo plantar sus cosechas, los datos de los tiempos de vuelo de las compañías de aviación nos ayudan a planear nuestros viajes, los datos relativos a la vivienda local sirven para la planeación urbana. Cuando estos datos no sólo son precisos y oportunos, sino que también abiertos y accesibles, presentan nuevas posibilidades. Los datos abiertos pueden ser un recurso que los negocios usan para construir nuevos productos y servicios. Pueden ayudar a los gobiernos a medir el progreso, mejorar la eficiencia y asignar las inversiones. Pueden ayu-

dar a los ciudadanos a mejorar sus vidas al permitirles entender mejor qué es lo que está pasando alrededor de ellos.

El plan de negocios 2012–2017 del Open Data Institute comienza describiendo su visión para establecerse como un centro de líder mundial y para investigar y ser innovador con las oportunidades creadas por la política de datos abiertos del gobierno del Reino Unido (RU). (El gobierno fue un pionero en iniciativas de políticas abiertas y de datos abiertos.) Continúa diciendo que el ODI quiere:

- demostrar el valor comercial de los datos de gobierno abiertos y cómo las políticas de datos abiertos afectan esto;
- desarrollar el caso del beneficio económico y el modelos de negocios para los datos abiertos;
- ayudar a los negocios del RU a usar los datos abiertos, y
- mostrar cómo los datos abiertos pueden mejorar los servicios públicos.[1]

El ODI es muy explícito acerca de cómo quiere hacer los modelos de negocios abiertos y definir lo que esto significa. Jeni Tennison, director técnico de ODI, lo pone de esta manera: “Hay todo un ecosistema de cosas abiertas —software de código abierto, gobierno abierto, investigación de acceso abierto— y todo un ecosistema de datos. El trabajo de ODI pasa entre ambos, con especial cuidado donde ellos se traslapan —con los datos abiertos.” El enfoque particular del ODI es mostrar el potencial de los datos abiertos para los ingresos.

Como una entidad independiente y sin fines de lucro, el ODI aseguró 10 millones de libras durante cinco años de parte del gobierno del RU por medio de Innovate UK, una agencia que promueve la innovación en ciencia y tecnología. Por este financiamiento, el ODI tiene que asegurar fondos complementarios de otras fuentes, algunas de las cuales fueron cubiertas mediante una inversión de $4.75 millones de la Omidyar Network.

Jeni comenzó su carrera como una desarrolladora y arquitecta técnica para data.gov.uk, la iniciativa pionera de datos abiertos del gobierno del RU. Ayudó a hacer disponibles a los conjuntos de datos de los departamentos de gobierno como datos abiertos. Se unió al ODI en 2012, cuando éste estaba comenzando, siendo apenas una de seis personas que lo conformaban. Actualmente son 60.

El ODI se esfuerza para tener la mitad de su presupuesto anual procedente de las subvenciones del gobierno del RU y Omidyar, y la otra mitad de la investigación basada en proyectos y el trabajo comercial. En la opinión de Jeni, tener este balance de fuentes de ingreso da una estabilidad, pero también los mantiene motivados para salir y generar esos fondos complementarios en respuesta a las necesidades del mercado.

[1] http://e642e8368e3bf8d5526e-464b4b70b4554c1a79566214d402739e.r6.cf3.rackcdn.com/odi-business-plan-may-release.pdf

En el lado comercial, el ODI genera fondos por medio de membresías, capacitación y servicios de asesoría.

Cualquiera se puede unir al ODI como individuo o miembro comercial. Las membresías individuales operan bajo un esquema paga-lo-que-puedas, con opciones dentro del rango de 1 a 100 libras. Los miembros reciben un periódico, comunicados relacionados y descuentos en cursos de capacitaciones ODI y la cumbre anual y tienen derecho a exhibir un distintivo en su sitio web por apoyar a ODI. Las membresías comerciales están divididas en dos niveles: las pequeñas y medianas empresas y entidades no lucrativas 720 libras por año, y corporativos y organizaciones gubernamentales 2200 libras por año. Los miembros comerciales tienen mayores oportunidades de conectarse y colaborar, explorar los beneficios de los datos abiertos, y generar nuevas oportunidades. (Todos los miembros aparecen listados en su sitio web.)[2]

El ODI proporciona cursos de capacitación estandarizados de datos abiertos en los cuales cualquiera se puede suscribir. Al comienzo, la idea era ofrecer un diplomado intensivo y académicamente orientado a los datos abiertos, pero rápidamente se volvió claro que no había mercado. En vez de eso, ofrecieron un curso de capacitación público de cinco días; ahora el curso más popular es de uno. La cuota, adicionalmente al compromiso, puede ser una barrera para la participación. Jeni comentó: "La mayoría de las personas que podrían pagarlo no saben que lo necesitan. La mayoría de los que saben que lo necesitan no lo pueden pagar". Las organizaciones del sector público algunas veces dan cupones a sus empleados para que puedan asistir a los cursos como parte de su desarrollo profesional.

El ODI personaliza la capacitación para sus clientes, para los cuales hay más demanda. Las capacitaciones personalizadas usualmente emergen mediante una relación establecida con una organización. El programa de capacitación está basado en una definición sobre el conocimiento de datos abiertos que sea aplicable a la organización y para las habilidades que necesitan sus ejecutivos de alto nivel, administradores y equipo técnico. La capacitación tiende a generar gran interés y compromiso.

La educación acerca de los datos abiertos es también parte del evento de la cumbre anual del ODI, donde con presentaciones y conferencistas selectos se exhibe el trabajo del ODI y de sus miembros por medio del ecosistema entero. Los boletos para la cumbre están disponibles para el público y cientos de personas y organizaciones asisten y participan. En 2014, hubo cuatro temáticas principales y más de 750 asistentes.

Adicionalmente a las membresías y la capacitación, el ODI proporciona servicios de consultoría para ayudar con el soporte técnico de los datos, desarrollo

[2] http://directory.theodi.org/members

de tecnología, gestión de cambios, políticas y otras áreas. El ODI ha aconsejado sobre el tema a las grandes organizaciones comerciales, negocios pequeños y gobiernos de todo el mundo; actualmente, el enfoque es hacia el gobierno, pero el ODI está trabajando para desplazarse más hacia las organizaciones comerciales.

Del lado comercial, las siguiente proposiciones de valor parecen resonar:

- Entendimiento basado en la información. Los negocios necesitan datos fuera de sus negocios para obtener entendimiento. Los negocios pueden generar valor y perseguir más efectivamente sus propias metas si abren sus propios datos también. Los datos abiertos son un tema candente.
- Innovación abierta. Muchas de las grandes empresas están conscientes de que no innovan muy bien. Un medio en que pueden hacerlo es abrir sus datos. El ODI los motiva para hacerlo, incluso si exponen problemas y desafíos. Lo principal es invitar a otras personas para ayudar mientras aún se mantiene la autonomía organizativa.
- Responsabilidad social corporativa. Mientras esto resuena con los negocios, el ODI previene en contra de tenerlo como la única razón para mantener los datos abiertos. Si un negocio está pensando acerca de abrir los datos como una manera de ser transparente y rendir cuentas, pueden perder en eficiencia y oportunidades.

Durante los primeros años, el ODI quería enfocarse solamente en el Reino Unido. Pero en el primer año, grandes delegaciones de visitantes gubernamentales de más de 50 países querían aprender más acerca de las prácticas de datos abiertos del gobierno del RU y cómo el ODI pudo hacer que eso tuviera un valor económico. Fueron contratados como un proveedor de servicios para gobiernos de todo el mundo, quienes mostraron una necesidad de crear "nodos" internacionales del ODI.

Los nodos son franquicias del ODI en un nivel regional o de ciudad. Hospedados por organizaciones (sean con fines de lucro o no), operan localmente, pero son parte de la red global. Cada nodo del ODI adopta la carta constitutiva, un conjunto de principios guía y reglas bajo las cuales el ODI opera. Desarrollan y entregan capacitaciones, conectan personas y negocios por medio de membresías y eventos, y comunican historias de datos abiertos relativos a su región. Existen 27 nodos diferentes en 19 naciones. A los nodos ODI se les cobra una pequeña cuota por ser parte de la red y usar la marca.

El ODI también tiene programas para ayudar a las *start-ups* en el Reino Unido y a lo largo de Europa a desarrollar un negocio sostenible alrededor de los datos abiertos, ofreciendo mentoría, consejo, capacitación e incluso espacio

para oficinas.[3]

Una gran parte del modelo de negocios del ODI se gesta alrededor de la construcción comunitaria. Las membresías, capacitaciones, cumbres, servicios de consultoría, nodos y los programas para *start-ups* crean un red creciente de líderes y usuarios de datos abiertos.(De hecho, los eventos del ODI operan algo llamado la Open Data Leaders Network.) Para el ODI, la comunidad es fundamental para triunfar. Dedican tiempo y esfuerzos significativos para construirla, no únicamente en línea sino con eventos cara-a-cara.

El ODI ha creado una herramienta en línea que las organizaciones pueden utilizarla para evaluar los aspectos legales, prácticos, técnicos y sociales de sus datos abiertos. Si es de alta calidad, la organización puede ganar el Open Data Certificate (certificado de datos abiertos) de la ODI, una marca reconocida globalmente que declara que sus datos abiertos son usables, confiables, accesibles, descubribles y que están soportados.[4]

Separado de las actividades comerciales, el ODI genera fondos por medio del financiamiento a la investigación, la cual incluye examinar la evidencia sobre el impacto de los datos abiertos, desarrollo de estándares y herramientas de datos abiertos y cómo implementarlos en escala.

Las licencias Creative Commons 4.0 cubren los derechos de bases de datos y el ODI recomienda CC BY, CC BY-SA, y CC0 para la liberación de datos. El ODI alienta a quienes publican datos a utilizar las licencias Creative Commons en vez de crear “licencias abiertas” de su autoría.

Para el ODI, la apertura está en el corazón de lo que hacen. También liberan cualquier código de software que ellos produzcan bajo las licencias de código abierto y publicaciones y reportes bajo las licencias CC BY o CC BY-SA. La misión del ODI es conectar y equipar a las personas alrededor del mundo de manera que puedan innovar con los datos. Diseminar historias, investigación, orientación y código bajo licencias abiertas es esencial para alcanzar esa misión. También demuestra que es perfectamente posible generar flujos de ingresos sostenibles que no dependan de licencias de contenido restrictivas, datos, o código. La gente paga para tener a los expertos del ODI proporcionándoles capacitación, no por los contenidos de ésta; paga por los consejos que les proporciona el ODI, no por las metodologías que usan. Producir contenido abierto, datos y código fuente ayuda a establecer credibilidad y crea conductos para los servicios por pago que ofrecen. De acuerdo con Jeni: “La mayor lección que aprendimos es que es completamente posible ser abierto, conseguir clientes y hacer dinero”.

Para que sirva de evidencia de un modelo de negocios abierto exitoso y del

[3] http://theodi.org/odi-startup-programme; http://theodi.org/open-data-incubator-for-europe

[4] http://certificates.theodi.org

retorno de inversión, el ODI tiene una página web pública de indicadores de desempeño fundamentales. He aquí unas cuantas mediciones a partir del 27 de abril de 2016:

- La cantidad total de las inversiones de efectivo desbloqueadas en inversiones directas en el ODI, financiamiento de la competencia, contratos directos y asociaciones y los ingresos que los nodos y las nuevas empresas del ODI han generado desde su incorporación al programa ODI: £ 44.5 millones.
- Número total de miembros activos y nodos alrededor del mundo: 1350.
- Ventas totales desde que comenzó el ODI: £7.44 millones.
- Número total de personas individuales alcanzadas desde que comenzó el ODI, en persona y en línea: 2.2 millones.
- Total de certificados de Open Data creados: 1510 00.
- Número total de personas capacitadas por el ODI y sus nodos desde que el ODI comenzó: 5080.[5]

[5] http://dashboards.theodi.org/company/all

17. OpenDesk

Opendesk es una compañía de lucro que ofrece una plataforma en línea que conecta a los diseñadores de mobiliario alrededor del mundo con clientes y creadores locales quienes traen el diseño a la vida. Fundada en 2014 en el Reino Unido.

http://www.opendesk.cc

Modelo de ingresos: cargos por una cuota de transacción.

Fecha de la entrevista: 4 de noviembre de 2015.

Entrevistados: Nick Ierodiaconou y Joni Steiner, cofundadores.

Perfil escrito por Paul Stacey

Opendesk es una plataforma en línea que conecta a los diseñadores de mobiliario alrededor del mundo no solo con los clientes sino también con los creadores locales registrados quienes traen los diseños a la vida. Opendesk y el diseñador reciben una porción de cada venta que es realizada por un creador.

Los cofundadores Nick Ierodiaconou estudiaron y trabajaron como arquitectos juntos. También hicieron bienes. Su primer cliente fue Mint Digital, quien tenía interés en las licencias abiertas. Nick y Joni estaban explorando la fabricación digital, y el acercamiento de Mint en el licenciamiento abierto los llevó a pensar cómo el mundo del código abierto podía interactuar y aplicar a los bienes físicos. Buscaron diseñar algo para el cliente que también fuera reproducible. Como lo plantearon, decidieron "enviar la receta, pero no el producto." Crearon el diseño usando software, lo pusieron bajo una licencia abierta, y lo manufacturaron localmente cerca del cliente. Esto fue el comienzo de la idea para Opendesk. La idea para el Wikihouse —otro proyecto abierto dedicado a la vivienda accesible para todos— comenzó como una discusión alrededor de la misma. Los dos proyectos al final tomaron caminos separados: Wikihouse se volvió una fundación sin fines de lucro, y Opendesk una compañía de lucro.

Cuando Nick y Joni se propusieron crear Opendesk, hubo muchas interrogantes acerca de la viabilidad de la manufactura distribuida. Nadie lo estaba

haciendo de una manera que fuera cercanamente realista o competitiva. La comunidad del diseño tenía la intención, pero completar esa visión estaba todavía lejos del camino.

Y ahora que este sector está emergiendo y Nick y Joni están altamente interesados en los aspectos de su comercialización, como parte del desarrollo de un modelo de negocios, empezaron a investigar la propiedad intelectual y las opciones de licenciamiento. Era un espacio espinoso, especialmente para los diseñadores. ¿Justo, qué aspecto de un diseño puede tener derechos de autor?, ¿qué es patentable?, ¿cómo puede mantenerse un balance entre permitir la colaboración digital y la distribución, contra los deseos del diseñador de mantener la propiedad? Al final, decidieron que no había necesidad de reinventar la rueda y decidieron usar las licencias Creative Commons.

Cuando diseñaban el sistema de Opendesk, tenían dos metas. Querían que cualquiera, en cualquier parte del mundo, fuera capaz de descargar diseños de tal manera que pudieran ser manufacturados localmente, y querían un modelo viable que beneficiara a los diseñadores cuando sus diseños se vendieran. Llegar a un modelo de negocios iba a ser complejo.

Pensaron mucho en tres aspectos: el potencial de la colaboración social, permitir a los diseñadores escoger sus licencias, y el efecto que estas decisiones tendrían en el modelo de negocios.

En soporte de la colaboración social, Opendesk activamente promueve (pero no demanda) el licenciamiento abierto. Nick y Joni son agnósticos acerca de cuál licencia Creative Commons utilizar; es decisión del diseñador. Pueden ser licencias propietarias o elegirse del grupo completo de licencias Creative Commons, decidiendo por sí mismos qué tan abiertos o cerrados quieren ser.

En su mayoría, los diseñadores aman la idea de compartir contenido. Entienden que reciben retroalimentación positiva cuando se les da crédito, lo que Nick y Joni llamaron “brillo reputacional.” Y Opendesk hace un magnífico trabajo perfilando a los diseñadores.[1]

Mientras los diseñadores están de acuerdo en su mayoría con compartir de forma individual, hay una preocupación de que alguien vaya a tomar el diseño y manufacturar el mobiliario en volumen, sin que el diseñador obtenga algún beneficio, lo cual ha llevado a que la mayoría de los diseñadores en Opendesk escoja la licencia Atribución-NoComercial (CC BY-NC).

Cualquiera puede descargar un diseño y hacerlo por sí mismo, proporcionado para su uso no comercial —y han tenido muchas, muchas descargas. O los usuarios pueden comprar el producto de Opendesk, o de un creador registrado en la red de Opendesk, para una fabricación personal bajo demanda. La red de creadores Opendesk actualmente está integrada por aquellos quienes ha-

[1] http://www.opendesk.cc/designers

cen manufactura digital usando una máquina de control numérico (Computer Numeric Control) que corta formas de las hojas de madera de acuerdo a las especificaciones en el archivo de diseño.

Los creadores se benefician de ser parte de la red de Opendesk. Elaborar mobiliario para los clientes locales es un trabajo pagado y Opendesk genera negocios para ellos. Joni comentó: "Encontrar una comunidad y una red completa de creadores fue bastante sencillo porque construimos un sitio donde las personas podían escribir ahí acerca de sus capacidades. Construir la comunidad del aprendizaje de la comunidad de creadores es la manera en que hemos avanzado." Actualmente Opendesk tiene relaciones con cientos de creadores en países alrededor del mundo.[2]

Los creadores son una parte crítica del modelo de negocios de Opendesk. Su modelo se basa en las cotizaciones de los creadores. Así es como se expresa en el sitio web de Opendesk:

Cuando los clientes compran un producto Opendesk directamente de un creador registrado, ellos pagan:

- el costo de manufactura fijado por el creador (esto cubre el material y los costos de fabricación del producto que será manufacturado y cualquier costo extra por ensamblado cargado por el creador).
- una cuota por diseño para el diseñador (una cuota por diseño que es pagada al diseñador cada vez que su diseño es usado).
- una cuota de porcentaje para la plataforma Opendesk (esto apoya la infraestructura y el desarrollo continuo de la plataforma que nos ayuda a construir nuestro mercado).
- una cuota de porcentaje para el canal por medio del cuál la venta fue realizada (en este momento es Opendesk, pero en el futuro esperamos abrir esto a vendedores externos quienes puedan vender productos Opendesk mediante sus propios canales —esto cubre ventas y cuotas de marketing para el canal relevante).
- un cargo por servicio local de entregas (la entrega es típicamente cargada por el creador, pero en algunos casos puede ser pagada a un servicio de entrega externo asociado).
- cargos por cualquier servicio adicional que seleccione el cliente, tales como ensamblado en sitio (servicios adicionales son discrecionales —en muchos casos los creadores estarán felices de presupuestar por el ensamblado en sitio y los diseñadores podrían ofrecer opciones de diseño a la medida).

[2] http://www.opendesk.cc/open-making/makers/

- impuestos por ventas locales (variable por la ubicación del cliente y el creador)[3].

A continuación, se detalla cómo se crean las cotizaciones de los creadores.

Cuando los clientes quieren comprar un Opendesk, se les proporciona un desglose transparente de las cuotas incluyendo el costo de manufactura: cuota de diseño, la cuota de la plataforma Opendesk y las cuotas por canal. Si un cliente decide comprar e ir directamente con un fabricante local registrado usando un archivo Opendesk descargado, el creador es responsable de asegurar la cuota de diseño, la cuota de la plataforma Opendesk y las cuotas de canal están incluidas en cualquier cuota en el momento de la venta. Las cuotas de porcentaje están basadas siempre en los costos de manufactura subyacentes y son típicamente prorrateadas de la siguiente manera:

- costo de manufactura: fabricación, terminados y cualquier otro costo fijado por el creador (excluyendo cualquier servicio como la entrega o el ensamblado en sitio).
- cuota por diseño: 8 % del costo de manufactura.
- cuota de plataforma: 12 % del costo de manufactura.
- cuota de canal: 18 % del costo de manufactura.
- impuesto de venta: los aplicables (depende del producto y ubicación).

Opendesk comparte ingresos con su comunidad de diseñadores. De acuerdo con Nick y Joni, una cuota de diseñador típica es alrededor de 2.5 %, con lo que 8 % de Opendesk es más generoso y proporciona un mayor valor al diseñador.

El sitio web de Opendesk muestra historias de diseñadores y creadores. Denis Fuzii publicó el diseño para la silla Valovi de su estudio en São Paulo. Sus diseños han sido descargados más de 5000 veces en 95 países. I.J. CNC Services es Ian Jinks, un creador profesional ubicado en el Reino Unido. Actualmente, Opendesk representa una gran parte de sus negocios.

Para administrar recursos y mantenerse eficaz, Opendesk desde hace mucho se ha enfocado en un nicho muy estrecho —principalmente mobiliario de oficina de una estética ciertamente simple, el cual usa solo un tipo de material y un tipo de técnica de manufactura. Esto les permite ser más estratégicos y más disruptivos en el mercado, al hacer que las cosas se manufacturen rápidamente con precios competitivos. También refleja su visión de crear piezas funcionales y reproducibles.

En su sitio web, Opendesk describe lo que hacen como “creación abierta”(*open making*): “Los diseñadores obtienen un canal de distribución global.

[3] http://www.opendesk.cc/open-making/join

Los creadores consiguen trabajos lucrativos y nuevos clientes. El usuario obtiene productos de diseñador sin el precio del diseñador, una alternativa más social y amigable con el ambiente, a la producción en masa y una forma más asequible para comprar productos personalizados."

Nick y Joni comentan que a los clientes les gusta el hecho de que el mobiliario tenga una procedencia conocida. A las personas verdaderamente les gusta que su mobiliario sea concebido por cierto diseñador internacional, pero que fuera hecho por un creador local en su comunidad, es una gran historia para contar. Ciertamente, crea una distinción entre el mobiliario Opendesk de los objetos usuales producidos en masa de una tienda.

Nick y Joni parten de un acercamiento basado en la comunidad para definir y evolucionar a Opendesk y el modelo de negocios de "creación abierta." Están involucrando a los líderes del pensamiento y a los afiliados a definir este nuevo movimiento. Tienen un sitio separado de Open Making, el cual incluye un manifiesto, una guía de campo, y una invitación a involucrarse en la comunidad del Open Making.[4] La gente puede enviar sus ideas y discutir los principios y las prácticas de negocios que a ellos les gustaría que se usaran.

Nick y Joni hablaron mucho con nosotros acerca de la propiedad intelectual (IP) y la comercialización. Muchos de sus diseñadores temen a la idea de que alguien pudiera tomar uno de sus archivos de diseño y hacer y vender un número infinito de piezas de mobiliario con él. Como consecuencia, la mayoría de los diseñadores Opendesk escogen la licencia Atribución-NoComercial (CC BY-NC).

Opendesk estableció un conjunto de principios para lo que su comunidad considera usos comerciales y no comerciales. Su sitio web declara:

Es inequívocamente uso comercial cuando alguien:

- cobra una cuota o tiene una ganancia cuando hace un Opendesk.
- vende (o sustenta un servicio comercial basado en) un Opendesk.

Lo que sigue a esto es que el uso no comercial es cuando el usuario hace un Opendesk por sí mismo, sin intención de ganar ventaja comercial o compensación monetaria. Por ejemplo, éstos califican como no comercial:

- es un individuo con su propia máquina de CNC, o con acceso a una máquina de CNC compartida, y personalmente cortará y hará unas pocas piezas de mobiliario por sí mismo.
- es un estudiante (o un maestro) y usa el archivo de diseño con propósitos educativos o capacitación (y no intenta vender las piezas resultantes).

[4] http://openmaking.is

- trabaja para fines de beneficencia y obtiene el corte del mobiliario por voluntarios, o empleados en un *fab lab* (acrónimo del inglés Fabrication Laboratory, https://es.wikipedia.org/wiki/Fab_lab) o un *maker space* (un lugar en el que se pueden crear objetos o artefactos haciendo uso de las herramientas que se encuentran disponibles para el usuario en los diferentes talleres que lo conforman, http://makerspace.hacedores.com/.

Independientemente de que las personas estén haciendo cosas que de manera técnica implican propiedad intelectual, Nick y Joni encontraron que la gente tiende a acatar los deseos de los creadores por un sentido de justicia. Encontraron que la economía del comportamiento puede reemplazar algunos de los problemas legales espinosos. En su modelo de negocios, Nick y Joni están tratando de suspender el enfoque en propiedad intelectual y construir un modelo de negocios abierto que funcione para todos los interesados —diseñadores, canales, fabricantes y clientes. Para ellos, el valor que genera Opendesk depende de lo "abierto," no de la propiedad intelectual.

La misión de Opendesk es acerca de reubicar la manufactura, lo cual cambia la forma en que pensamos acerca de cómo son hechos los bienes. La comercialización es parte integral de su misión, y han comenzado a enfocarse en mediciones del éxito que registran cuántos creadores y diseñadores están involucrados mediante Opendesk en trabajo generador de ingresos.

Como una plataforma global para crear localmente, el modelo de negocios de Opendesk ha sido construido con base en la honestidad, transparencia e inclusividad. Como lo describen Nick y Joni, ponen ideas ahí afuera que ganan impulso y entonces tienen esperanza en las personas.

18. OpenStax

OpenStax es una organización sin fines de lucro que provee, sin costo, libros de texto de licencia abierta para cursos de introducción escolar de alta demanda y cursos de posicionamiento avanzado. Fundado en 2012 en Estados Unidos.

http://www.openstaxcollege.org

Modelo de ingresos: donaciones, cobros por servicios personalizados, cobros por copias físicas (ventas de libros de texto).

Fecha de la entrevista: 16 de diciembre de 2015.

Entrevistado: David Harris, editor en jefe.

Perfil escrito por Paul Stacey

OpenStax es una extensión del programa llamado Connexions, el cual comenzó a desarrollarse en 1999 por el doctor Richard Baraniuk, profesor Victor E. Cameron de Ingeniería Eléctrica y Computación de la Universidad Rice en Houston, Texas. Frustrado por las limitaciones de los cursos y libros de texto tradicionales, Baraniuk quería proporcionar a los autores y los estudiantes un medio para compartir y adaptar libremente material educativo tales como cursos, libros y reportes. Hoy, Connexions (ahora llamado OpenStax CNX) es una de las mejores bibliotecas de materiales educativos personalizables, todo licenciado con Creative Commons y disponible para cualquiera, donde sea, en cualquier momento —sin costo.

En 2008, mientras estaba en un puesto directivo en WebAssign y buscaba vías para reducir el riesgo que acompaña depender de las editoriales, David Harris comenzó a investigar los recursos educativos abiertos (OER) y descubrió Connexions. Un año y medio después, Connexions recibió una subvención para ayudar a incrementar el uso de los OER de tal manera que se pudieran satisfacer las necesidades de los estudiantes que no pueden pagar los libros de texto. David se unió para encabezar este esfuerzo. Connexions se volvió OpenS-

tax CNX; el programa para crear libros de texto abiertos se volvió OpenStax College, ahora simplemente OpenStax.

David trajo consigo un profundo entendimiento de las mejores prácticas de publicación donde las editoriales tenían ineficiencias. En la visión de David, la revisión por pares y los altos estándares de calidad son de importancia crítica si quieres escalar fácilmente. Los libros deben tener un alcance y una secuencia lógica, tienen que existir como un todo y no como piezas, y deben ser fácilmente localizables. La hipótesis operativa para el lanzamiento de OpenStax fue producir profesionalmente un libro de texto completo al invertir esfuerzo por adelantado, con la expectativa de que esto conduciría a un posterior y acelerado crecimiento mediante la fácil adopción por parte de los estudiantes y profesores.

En 2012, se lanzó OpenStax College como una organización sin fines de lucro con la intención de producir libros de texto de alta calidad, con revisión por pares y completamente a color, que pudieran estar disponibles sin costo para los 25 cursos con la más alta matrícula colegial en la nación. Hay información que prueba el éxito de su hipótesis original sobre a cuántos estudiantes pueden ayudar y cuánto dinero pueden ahorrar.[1] El contenido producido profesionalmente escala rápidamente. ¡Todo ello sin un departamento de ventas!

Todos los libros de texto de OpenStax son licenciados con Atribución (CC BY), y cada libro de texto esta disponible como PDF, e-book, o página web. Aquellos que deseen una copia física pueden comprar uno por un precio asequible. Dado el costo de la educación y las deudas estudiantiles en Estados Unidos, los libros sin costo o baratos son muy atractivos. OpenStax incita a los estudiantes para que hablen con sus profesores y bibliotecarios acerca de estos libros de texto y que promuevan su uso.

Los maestros son invitados a probar un capítulo de uno de los libros de texto con sus alumnos. Si funciona, se les anima para adoptar el libro entero. Pueden pegar la URL en su temario, para tener acceso sin costo e ilimitado. Y con la licencia CC BY, los profesores son libres de borrar capítulos, realizar cambios y personalizar cualquier libro para que se adecue a sus necesidades.

Cualquier maestro puede publicar correcciones, sugerir ejemplos para conceptos difíciles, o ser voluntario como editor o como autor. Como muchos profesores también desean material suplementario para acompañar al libro de texto, OpenStax también provee presentaciones, bancos de pruebas, preguntas clave, y más.

Las instituciones pueden sobresalir al ofrecer a los estudiantes una educación de costo reducido por medio del uso de los libros de texto de OpenStax;

[1] http://news.rice.edu/files/2016/01/0119-OPENSTAX-2016Infographic-lg-1tahxiu.jpg

incluso existe una calculadora de ahorro por costo de libros de texto que pueden usar para observar qué tanto pueden ahorrar los estudiantes. OpenStax mantiene una lista de instituciones que han adoptado sus libros de texto.[2]

A diferencia de los editores tradicionales, cuyo enfoque monolítico de control de la propiedad intelectual, distribución, y muchos otros aspectos, OpenStax tiene un modelo que adopta las licencias abiertas y se apoya en una extensa red de asociados.

El financiamiento inicial de libros de texto a color completamente terminados es costoso. Para esta parte de su modelo, OpenStax se apoya en la filantropía. En un principio fueron financiados por las fundaciones William and Flora Hewlett Foundation, Laura and John Arnold Foundation, Bill and Melinda Gates Foundation, 20 Million Minds Foundation, Maxfield Foundation, Calvin K. Kazanjian Foundation, y la universidad Rice. Para desarrollar títulos adicionales y costear la tecnología, probablemente se siga requiriendo de la inversión filantrópica.

Sin embargo, el mantenimiento futuro de operaciones no estará soportado por donaciones de las fundaciones, sino por fondos recibidos mediante un ecosistema de más de 40 participantes, en donde los participantes pueden tomar el contenido principal de OpenStax y agregar características de las cuales se puedan obtener ingresos. Por ejemplo, WebAssign, una herramienta de evaluación y tareas en línea, toma un libro de física y agrega problemas de física generados algorítmicamente, con retroalimentación específica del problema, soluciones detalladas y un tutorial de apoyo. Los recursos de WebAssign están disponibles para los alumnos por una cuota.

Otro ejemplo es Odigia, que transformó los libros de OpenStax en una experiencia interactiva y creó herramientas adicionales para la medición y promoción del compromiso estudiantil. Odigia licencia sus plataformas de aprendizaje a las instituciones. Participantes como Odigia y WebAssign dan un porcentaje de los ingresos obtenidos a OpenStax, como cuotas de apoyo a la misión del proyecto. OpenStax ha publicado revisiones de sus títulos, tales como una segunda edición de la Introducción a la Sociología, usando estos fondos.

En la visión de David, este acercamiento permite al mercado operar con eficiencia máxima. Los participantes de OpenStax no tienen que preocuparse por desarrollar el contenido para los libros de texto, liberándolos de los costos de dicho desarrollo y permitiéndoles enfocarse en lo que ellos hacen mejor. Con los libros de texto sin costo de OpenStax, pueden proporcionar sus servicios a bajo costo —no gratuitamente, pero ahorrando dinero a los estudiantes. OpenStax no sólo se beneficia recibiendo cuotas de soporte sino también por medio de publicidad gratuita y mercadeo. OpenStax no tiene una fuerza de ventas;

[2] http://openstax.org/adopters

sus participantes son directamente quienes promueven sus materiales.

El costo de ventas para atraer un estudiante es muy bajo para OpenStax y es una fracción de lo que enfrentan los participantes tradicionales del mercado. Este año, Tyton Partners está evaluando los costos de ventas para un esfuerzo OER parecido a OpenStax en comparación con empresas preexistentes. David espera compartir estos hallazgos con la comunidad.

A pesar de que los libros de OpenStax están disponibles en línea, muchos estudiantes todavía quieren una copia impresa. Mediante una asociación con una compañía de mensajería e impresiones, OpenStax ofrece una solución completa que es escalable. OpenStax vende cientos de libros impresos; el precio de un libro de texto de sociología es cercano a los 28 dólares, una fracción de lo que usualmente cuesta un libro de texto de sociología. OpenStax mantiene los precios bajos pero también desea ganar un margen pequeño de cada libro vendido, lo cual contribuye a sustentar sus operaciones.

Las librerías ubicadas en los campus son parte de la solución de OpenStax. OpenStax colabora con la NACSCORP (Asociación Nacional de la Corporación de Tiendas en Universidades) para proporcionar una versión impresa de sus libros de texto en las tiendas. A pesar de que el costo total de los libros de texto es significativamente menor que uno tradicional, las librerías pueden tener ganancias en su venta. Algunas veces los estudiantes usan los ahorros que lograron al comprar libros de texto de precios reducidos para comprar otras cosas en las librerías. Además OpenStax está intentando romper con el comportamiento costoso de los retornos excesivos de libros al tener un política no retornable. Esto funciona bien, ya que la venta de sus títulos impresos es prácticamente del cien por ciento.

David piensa acerca del modelo de OpenStax como “OER 2.0.” Entonces, ¿qué es OER 1.0? históricamente en el campo de los OER, muchas de estas iniciativas han sido financiadas localmente por instituciones o por ministerios gubernamentales. En la visión de David, esto tiene como resultado contenidos que tienen un alto valor local, pero cuya adopción en escala nacional es poco frecuente. Entonces se vuelve difícil lograr una ganancia justa en un tiempo razonable.

OER 2.0, se trata de los OER que se pretende que sean usados y adoptados en escala nacional desde el principio. Esto requeire mayores donaciones pero se observa su valía mediante una adopción geográfica amplia. Los procesos de los OER 2.0 para OpenStax involucran dos modelos de desarrollo. Para el primero, siguiendo lo que David llama el modelo de adquisición, OpenStax compra los derechos de una editorial o un autor de un libro ya publicado y se le revisa a profundidad. El libro de física de OpenStax, por ejemplo, fue licenciado de un autor después de que la editorial liberó de regreso los derechos a los auto-

res. Para el segundo modelo, se desarrollan libros nuevos desde cero, un buen ejemplo de éste es su libro de biología.

El proceso es similar para ambos modelos. Primero ellos observan el alcance y la secuencia de los libros de texto existentes. Preguntan, ¿qué necesita el usuario?, ¿dónde están teniendo dificultades? Después identifican autores potenciales y les hacen una serie de evaluaciones rigurosas —únicamente uno de cada 10 autores logran pasar. OpenStax selecciona un equipo de autores, quienes trabajan juntos para desarrollar un patrón para un capítulo, y colectivamente escriben el primer esbozo (o lo revisan, en el modelo adquisitivo). (OpenStax no hace libros con un solo autor, como dice David, esto pondría al proyecto en riesgo de tener una duración mayor a la calendarizada). El esbozo es revisado por pares con no menos de tres revisores por capítulo. Un segundo borrador es generado con artistas produciendo ilustraciones para acompañar al texto. Entonces el libro se edita para garantizar una corrección gramatical y un estilo homogéneo. Finalmente, pasa a producción y corrección de estilo. El proceso completo es muy laborioso.

A toda la gente involucrada en este proceso se le paga. OpenStax no depende de voluntarios. Escritores, revisores, ilustradores y editores reciben un pago inicial —OpenStax no utiliza un modelo de regalías. Un autor con ventas amplias podría ganar más dinero bajo el modelo tradicional de publicación, pero eso es posiblemente, si acaso, para 5 % de los autores. Desde la perspectiva de David, 95 % de los autores obtiene mejores resultados bajo el modelo OER 2.0, donde no hay riesgo para ellos, y además reciben todo el dinero por adelantado.

David opina que la licencia Atribución (CC BY) es una “licencia de innovación”, y resulta fundamental para la misión de OpenStax, permitiéndole a la gente usar sus libros de texto de maneras innovadoras sin tener que pedir permiso. Libera al mercado y es central para que OpenStax pueda atraer participantes. OpenStax genera mucha personalización en sus materiales. Dado que permite combinaciones sin restricciones, la licencia CC BY da a los profesores control y libertad académica.

Usar la licencia CC BY también es un buen ejemplo de usar estrategias que las editoriales tradicionales no pueden adoptar. Éstas dependen de los derechos de autor para impedir que otros hagan copias de su trabajo, y realizan fuertes inversiones en el manejo de los derechos digitales para asegurarse que sus libros no sean compartidos. Al usar licencias CC BY, OpenStax evita tener que lidiar con la gestión de los derechos digitales y los costos que implica. Los libros de OpenStax pueden ser copiados y compartidos una y otra vez. La licencia CC BY cambia las reglas del compromiso y toma ventaja de las ineficiencias del mercado tradicional.

Hasta el 16 de septiembre de 2016, OpenStax había alcanzado algunos re-

sultados impresionantes. De la hoja de datos de “OpenStax en un vistazo” de su reciente material para la prensa:

- Libros publicados: 23
- Estudiantes que han usado OpenStax: 1.6 millones
- Dinero ahorrado por los estudiantes: $155 millones
- Dinero ahorrado por los estudiantes en el transcurso del ciclo académico 2016–2017: $77 millones
- Escuelas que han usado OpenStax: 2668 (este número refleja todas las instituciones que han usado al menos un libro de texto de OpenStax. De estas 2668 escuelas, 517 son colegios de dos años, 835 colegios de cuatro años y universidades, y 344 colegios y universidades fuera Estados Unidos.)

Si bien hasta ahora OpenStax se ha enfocado en Estados Unidos, fuera de sus fronteras hay adopción,2 especialmente en los campos de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM). Consideran que una adopción a gran escala en Estados Unidos es un precursor necesario para el interés internacional.

OpenStax se ha dirigido principalmente a los cursos de nivel introductorio universitario, donde hay una gran matrícula, pero están comenzando a pensar en los cursos verticales —una clara oferta para un grupo específico o una necesidad particular. David piensa que sería increíble si OpenStax pudiera proveer acceso a libros de texto sin costo por medio del plan curricular de la carrera de enfermería, por ejemplo.

Finalmente, para OpenStax el éxito no se mide únicamente en la adopción de sus libros de texto y los ahorros estudiantiles. Hay un aspecto humano en el trabajo que es difícil de medir pero que es increíblemente importante. Han recibido correos electrónicos de estudiantes comentando cómo OpenStax los ha salvado de tomar decisiones difíciles, como elegir entre comprar comida o un libro de texto. OpenStax quisiera evaluar el efecto que sus libros tienen en la eficiencia en el aprendizaje, la persistencia y su terminación. Al construir un modelo de negocios abierto basado en Creative Commons, OpenStax hace posible para cada estudiante que quiere acceder a la educación, logre alcanzarla.

19. Amanda Palmer

Amanda Palmer es música, artista, y escritora. Vive en Estados Unidos.

http://amandapalmer.net

Modelo de ingresos: financiamiento comunitario (con base en suscripciones), paga-lo-que-quieras, cobros por copias físicas (libros y venta de álbumes), cobros por versiones en vivo (presentaciones), venta de mercancía.

Fecha de la entrevista: 15 de diciembre de 2015.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

Desde el principio de su carrera, Amanda Palmer ha estado en lo que ella llama “un viaje sin mapa”, continuamente experimentando para encontrar nuevos caminos para continuar su trabajo creativo.[1]

En su libro best-seller, *The Art of Asking*, Amanda comenta exactamente qué ha sido y qué continúa esforzándose en ser —“el punto justo ideal … en donde el artista puede compartir libremente y sentir directamente las reverberaciones de sus regalos artísticos a la comunidad, y vivir de eso haciéndolo.”

Si bien parece que tuvo éxito al encontrar ese punto justo para sí misma, Amanda es la primera en reconocer que no hay soluciones milagrosas. Ella piensa que la era digital, es al mismo tiempo, un periodo excitante y frustrante para los creadores. “De un lado, tenemos esta bella capacidad de compartir, del otro, tienes un montón de artistas confundidos pensando en cómo hacer dinero para comprar comida de tal manera que puedan seguir haciendo arte”, dice Amanda.

Comenzó su carrera artística como una intérprete callejera. Salía con un vestido de novia antiguo, se pintaba la cara de blanco, se apoyaba en una pila de cajas de leche, y obsequiaba flores a los extraños como parte de un performance

[1] http://www.forbes.com/sites/zackomalleygreenburg/2015/04/16/amanda-palmer-uncut-the-kickstarter-queen-on-spotify-patreon-and-taylor-swift/#44e20ce46d67

dramático silente. Recolectaba dinero con un sombrero, mucha gente pasaba a su lado sin detenerse, pero unos pocos se sintieron inclinados a detenerse a observar y depositar algún dinero en su sombrero para mostrarle su aprecio. En lugar de obsesionarse con la mayoría de las personas que la ignoraron, ella se sintió agradecida por aquellos que se detuvieron. “Todo lo que necesitaba era … algunas personas”, escribió en su libro. “Suficiente gente. Suficiente gente para hacer valer la pena el volver al día siguiente, suficientes personas que me ayudaran a hacerlo rentable y llevar comida a la mesa. Suficientes, de tal manera que pudiera seguir haciendo arte.”

Amanda ha transitado un largo camino desde sus días de artista callejera, pero su carrera continúa dominada por el mismo sentimiento —encontrar vías para llegar a “su público” y sentir gratitud cuando lo logra. Con su banda The Dresden Dolls, Amanda intentó el camino tradicional de cantar con una disquera. No funcionó por diversas de razones, pero una de ellas fue que ésta no tenía interés alguno en la visión de Amanda sobre el éxito. Ellos querían buenos resultados de ventas, pero hacer música para las masas nunca fue lo que Amanda y The Dresden Dolls querían hacer.

Después de dejar a la disquera en 2008, comenzó a experimentar por diferentes vías para lograr un ingreso. Liberó música directamente al público sin involucrar intermediarios, proveyó archivos digitales en un modelo “paga-lo-que-quieras” además de vender CDs y viniles. También ganó dinero realizando presentaciones en vivo y venta de mercancía. Finalmente, en 2012 decidió intentar el tipo de financiamiento comunitario que conocemos bien el día de hoy. Su proyecto Kickstarter comenzó con una meta de $100 000, y logró $1.2 millones. Es uno de los proyectos de Kickstarter más exitosos de todos los tiempos.

Hoy en día, Amanda se ha alejado del financiamiento colectivo para proyectos específicos y, en lugar de eso, obtuvo un soporte financiero constante de su base de seguidores en Patreon, un sitio de financiamiento comunitario que permite a los artistas obtener donaciones recurrentes de sus seguidores. Más de 8000 personas han firmando parar apoyarla de manera que pueda crear música, arte y cualquier otra “cosa” creativa que ella esté inspirada a hacer. Los compromisos de patrocinio recurrente son hechos “por cosa”. Todo el contenido que ella crea está disponible sin costo, bajo la licencia Atribución-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA).

Liberar su arte y música bajo licencias Creative Commons sin duda limita sus opciones en la forma que ella logra sus ingresos. Pero compartir su trabajo ha sido parte de su modelo desde sus inicios de su carrera, incluso antes de que ella descubriera Creative Commons. Amanda cuenta que el grupo The Dresden Dolls solía recibir decenas de correos electrónicos por semana de sus seguidores preguntándoles si podían usar su música para diferentes proyectos. Ellas

respondían que sí a todas las solicitudes, en tanto no fueran completamente para un emprendimiento con fines de lucro. En ese tiempo, ellas usaban un acuerdo en formato corto escrito por Amanda. "Hacía firmar a todos el contrato, y así al menos no dejaría a la banda vulnerable ante alguien que después pusiera nuestra música en un anuncio de cigarrillos Camel," dijo Amanda. Una vez que descubrió Creative Commons, adoptar la licencia fue una decisión sencilla, porque le daba un medio más formal y estandarizado de hacer lo que había hecho todo el tiempo. Las licencias NoComercial le resultaron como hechas a la medida.

Amanda acepta las vías en las cuales sus seguidores comparten y construyen a partir de su música. En su libro, *El arte de preguntar* (*The Art of Asking*), escribió que algunos de los videos no oficiales de sus seguidores usando su música sobrepasan en cantidad de vistas a los videos oficiales en YouTube. En vez de ver esto como una competencia, Amanda lo celebra. "Nos metimos en esto porque queríamos compartir el disfrute de la música", dijo.

Esto resulta simbólico de cómo casi todo lo que hace en su carrera está motivado por un deseo de conectarse con sus seguidores. Al inicio de su carrera, ella y la banda daban conciertos en fiestas. Al ir creciendo los encuentros, la línea entre seguidores y amigos se desdibujo completamente. "No solamente la mayoría de nuestros seguidores sabían dónde vivía y dónde practicábamos, sino la mayoría habían estado en mi cocina", escribió Amanda en *The Art of Asking*.

Aunque ahora que la base de admiradores es amplia y global, ella continúa buscando este tipo de conexión humana con sus seguidores. Busca el contacto cara-a-cara con sus adeptos en cada oportunidad que se le presenta. Su muy exitoso proyecto en Kickstarter realizó 50 conciertos en fiestas para los participantes. Ella dedica horas a la fila de solicitudes de autógrafos después del espectáculo. Ayuda el que Amanda tenga el tipo de personalidad atractiva, dinámica que instantáneamente jala a las personas hacia ella, pero un gran componente de su habilidad para conectarse con la gente es su voluntad para escuchar. "Escuchar rápidamente y tomar en cuenta de inmediato es una habilidad por sí misma," escribió Amanda.

Otra parte de la conexión que sienten los seguidores con Amanda es cuánto saben ellos de su vida. En vez de tratar de crear una imagen o un personaje público, ella esencialmente vive su vida como un libro abierto. Ha escrito públicamente acerca de eventos personales increíbles en su vida, y no está atemorizada de que esto la haga más vulnerable. Tener tal tipo de confianza en sus seguidores —la confianza que da ser verdaderamente honesto— genera más confianza como respuesta de sus seguidores. Cuando ella se reúne con ellos por primera vez después de un espectáculo, ellos pueden sentir legítimamente

que la conocen.

"Con las redes sociales, estamos tan preocupados de que la imagen sea aceptable y consumible que olvidamos que mostrarse humano, mostrar nuestros errores y exponer la vulnerabilidad, ciertamente crea una conexión más profunda que sólo verse fantástica. Todo en nuestra cultura nos dice lo contrario. Pero mi experiencia me ha mostrado que el riesgo de hacerte vulnerable casi siempre vale la pena", comentó Amanda.

Ella no sólo descubre detalles íntimos de su vida a ellos, duerme en sus sofás, escucha sus historias, llora con ellos. En corto, trata a sus seguidores como amigos en casi todos los aspectos, incluso cuando sean completos extraños. Esta mentalidad —de que son amigos— está completamente entrelazada con el éxito de Amanda como artista. Está también entretejida con el uso de las licencias Creative Commons que hace ella. Porque eso es lo que haces con los amigos: compartes.

Después de años de invertir tiempo y energía en construir confianza con sus seguidores, se ha construido una relación que le permite solicitar su apoyo —a través de donaciones paga-lo-que-quieras, Kickstarter, Patreon, e incluso pedirles que den una mano en un concierto. Como Amanda lo explica, el financiamiento comunitario (que eso son realmente todas estas diferentes opciones) se trata de solicitar apoyo de la gente que te conoce y confía en ti. Personas que se sienten involucradas en su éxito.

"Cuando confías en la gente, decidida y radicalmente, ellos no sólo te cuidan, sino se vuelven tus aliados, tu familia", escribió. Existe un sentimiento de solidaridad dentro del núcleo de la base de seguidores. Desde un inicio, Amanda y su banda motivaron a las personas a preparase para asistir a sus espectáculos. Ellos cultivaron conscientemente un sentimiento de pertenencia a su "pequeña y rara familia."

Este tipo de intimidad con sus seguidores no es posible o siquiera deseable para cualquier creador. "No doy por hecho que yo sea el tipo de persona que guste engancharse con extraños", comentó Amanda. "Reconozco que no es necesariamente lo que cualquiera considera pasar un buen rato. Todos lo hacen diferente. Repetir lo que hice no le funcionará a los demás si no es placentero para ellos. Se trata de encontrar un medio de canalizar energía en una forma que sea placentera para ti."

Sin embargo, al tiempo que Amanda interactúa placenteramente con sus seguidores y los involucra en su trabajo tanto como sea posible, ella se reserva un trabajo principalmente para sí misma —escribir música. Ama la creatividad con la que sus seguidores usan y adaptan su trabajo, pero intencionalmente no los involucra en la primer etapa de su trabajo artístico. Y, por supuesto, las canciones y la música son lo que inicialmente atrajo a la gente hacia Amanda

Palmer. Es únicamente cuando se ha conectado con la gente por medio de su música, ella comienza a vincularse con ellos a un nivel más personal, tanto en persona como en línea. En su libro, Amanda lo describe como crear una red. Comienza con el arte y entonces el nexo se fortalece con la conexión humana.

Para Amanda, el punto de ser una artista es establecer y mantener esta conexión. "Suena muy cursi, dice ella, pero mi experiencia en 40 años en este planeta me ha señalado una verdad obvia: que las conexiones con otros seres humanos se siente mucho mejor y es más satisfactoria que acercarse al arte desde una óptica capitalista. No hay meta más satisfactoria que tener a alguien que te diga que lo que haces es genuinamente valioso para ellos."

Como ella explica, cuando un seguidor le da 10 dólares, usualmente lo que ellos dicen es que el dinero simboliza algún valor profundo que la música les proporcionó. Para Amanda, el arte no es sólo un producto; es una relación. Visto desde esta óptica, lo que Amanda hace hoy no es tan diferente de lo que hizo como una joven artista de la calle. Ella comparte su música y otros detalles artísticos, se comparte a sí misma. Y en vez de forzar a la gente a ayudarla, los deja hacer.

20. PLOS (Biblioteca pública de ciencia)

PLOS (Public Library of Science/Biblioteca pública de ciencia) es una entidad sin fines de lucro que publica una biblioteca de revistas académicas y otra literatura científica. Fundada en el 2000 en Estados Unidos.

http://plos.org

Modelo de ingresos: cobrar a los creadores de contenido un cargo por procesamiento de autor para ser incluido en la revista.

Fecha de la entrevista: 7 de marzo de 2016.

Entrevistado: Louise Page, editor.

Perfil escrito por Paul Stacey

La Biblioteca pública de ciencia (PLOS) comenzó en el año 2000 cuando tres científicos prominentes —Harold E. Varmus, Patrick O. Brown, y Michael Eisen— empezaron una petición en línea. Convocaron a otros científicos a dejar de enviar sus publicaciones a las revistas especializadas que no liberaran inmediatamente, o en los seis meses siguientes, el texto completo de sus publicaciones enviadas. Aunque decenas de miles firmaron la petición, la mayoría no lo llevó más allá. En agosto del 2001, Patrick y Michael anunciaron que ellos comenzarían su propia publicación sin fines de lucro para llevar a cabo lo que la petición prometía. Con el financiamiento inicial de la fundación Gordon and Betty Moore Foundation, PLOS fue lanzado para proporcionar publicaciones especializadas de acceso abierto para biomedicina, con artículos de investigación que son liberados bajo licencias Atribución (CC BY).

Tradicionalmente, las publicaciones académicas comienzan con un autor enviando un manuscrito a un editor. Después de las consideraciones éticas y técnicas internas, el artículo es revisado por pares para determinar si la calidad del

trabajo es aceptable para su publicación. Una vez aceptado, el editor comienza un proceso de copia y edición, transcripción y, eventualmente, los publica impresos o en línea. Los editores tradicionales recuperan costos y obtienen ingresos al cobrar una cuota por suscripción a las bibliotecas o una cuota de acceso a los usuario que quieran leer la revista especializada o un artículo.

Para Louise Page, el actual editor de PLOS, este modelo tradicional produce desigualdad. El acceso esta restringido para aquellos que pueden pagar. La mayoría de la investigación está financiada mediante instituciones gubernamentales, esto es, con fondos públicos. Es injusto que al público que financió la investigación se le requiera pagar nuevamente para acceder al resultado. No todos pueden pagar las cuotas de suscripción siempre en aumento, que los editores cobran, especialmente cuando los presupuestos de las bibliotecas están siendo reducidos. Restringir el acceso a los resultados de las investigaciones científicas ralentizan la diseminación de la investigación y avance del campo. Era tiempo para un nuevo modelo.

Ese nuevo modelo se conoció como acceso abierto. Esto es, disponibilidad abierta y sin costo en Internet. Los artículos de investigación con acceso abierto no están detrás de un acceso restringido por pago y no requieren credenciales de acceso. Un beneficio fundamental es que le permite a la gente usar libremente, copiar, y distribuir los artículos, en tanto sean publicados bajo una licencia Atribución (CC BY), la cual únicamente solicita al usuario dar la apropiada autoría. Y más importante, los creadores de políticas, profesionales clínicos de la salud, emprendedores, educadores y estudiantes alrededor del mundo tienen acceso libre y oportuno a la última investigación inmediatamente publicada.

No obstante, el libre acceso requiere repensar el modelo de negocios de las publicaciones de investigación. En vez de cobrar una cuota de suscripción para acceder a la publicación especializada, PLOS decidió cambiar el modelo completamente y cobrar una cuota de publicación, conocida como cobro por procesamiento de artículo. Esta cuota inicial, generalmente pagada por el financiador de la investigación o la institución del autor, cubre los gastos de supervisión editorial, gestión de la revisión por pares, producción de la revista especializada, servicios de alojamiento en línea y apoyo para el descubrimiento. Las cuotas son por artículo y cobradas cuando se acepta para publicación. No hay cargos adicionales basados en longitud de palabras, figuras u otros elementos.

Calcular el cobro por procesamiento de artículo involucra tomar todos los costos asociados con la publicación de una revista especializada y determinar un costo por artículo que colectivamente recupere los costos. Para las revistas especializadas de PLOS en biología, medicina, genética, biología computacional, enfermedades tropicales descuidadas y patógenos, el cobro por procesa-

miento por artículo se ubica 2250 entre 2900 dólares. Los cobros de publicación por artículo para PLOS ONE, una revista especializada que comenzó en 2006, están por debajo de los $1500.

PLOS cree que la falta de fondos no debería ser una barrera para la publicación. Desde sus comienzos, PLOS ha dado apoyo a los individuos e instituciones para ayudar a los autores que no pueden pagar los cargos por procesamiento por artículo.

Louise identifica la mercadotecnia como una de las áreas de gran diferencia entre las editoriales de revistas especializadas tradicionales y PLOS. Las revistas especializadas tradicionales tienen que invertir fuertemente en personal, instalaciones, e infraestructura para vender su revista especializada y convencer a los usuarios de suscribirse. Restringir el acceso a los suscriptores significa que son necesarias herramientas de gestión de control de accesos. Ellos gastan millones de dólares en sistemas de control de accesos, personal para manejarlos y equipos de ventas. Con las publicaciones de acceso abierto de PLOS, no hay necesidad de esos gastos masivos; los artículos son sin costo, abiertos y accesibles para todos desde la publicación. Adicionalmente, los editores tradicionales tienden a gastar más en promoción para las bibliotecas, quienes pagan las cuotas de suscripción finalmente. PLOS provee un mejor servicio para los autores al promover sus investigaciones directamente a la comunidad investigadora e impulsar a los autores. Y esto motiva a otros para enviar su trabajo para publicación.

Para Louise, PLOS no podría existir sin la licencia Atribución (CC BY). Esto hace muy claro qué derechos están asociados con el contenido y proveen un medio seguro para los investigadores para hacer su trabajo disponible, asegurándose de obtener reconocimiento por el mismo (atribución correspondiente). Para PLOS, todo esto se alinea con la idea que tienen acerca de cómo debería ser publicado y difundido el contenido de la investigación.

PLOS también tiene una política amplia de datos abiertos. Para que el artículo de investigación sea publicado, los autores de PLOS también deben hacer sus datos disponibles en un repositorio público, y proporcionar una declaración de disponibilidad de datos.

Los costos de operaciones asociados, con el modelo de acceso abierto, en gran medida, aún siguen el modelo de publicación existente. Las revistas especializadas PLOS están únicamente disponibles en línea, pero la editorial, la revisión por pares, la producción, transcripción y las etapas de publicación son todas iguales que las de un editor tradicional. Los equipos editoriales deben ser de primer nivel. PLOS tiene que funcionar tan bien o mejor que otras revistas especializadas prominentes, porque los investigadores tienen opciones donde publicar.

Los investigadores están influidos por las clasificaciones, las cuales reflejan el lugar de la revista especializada en su campo, la relativa dificultad de ser publicado en esa revista especializada y el prestigio asociado con ello. Las revistas especializadas PLOS se clasifican alto, incluso cuando son relativamente nuevas.

La posición y la promoción de los investigadores está parcialmente basada en cuántas veces otros investigadores citen sus artículos. Louise dice que cuando los investigadores quieren encontrar y leer el trabajo de otros en el campo, van a un agregador en línea o un motor de búsquedas, y no a una revista especializada en particular. Los artículos de investigación de PLOS licenciados bajo CC BY garantizan el fácil acceso a los lectores y generan más descubrimientos y citas a los autores.

Louise cree que el acceso abierto ha sido un gran éxito, que progresa, pues de ser un movimiento llevado por un pequeño grupo de investigadores, ha ido hacia algo que se ha esparcido y es usado de alguna forma por las editoriales de revistas especializadas. PLOS ha tenido un gran impacto. De 2012 a 2014, han publicado más artículos de acceso abierto que BioMed Central, la primera editorial de acceso abierto, o incluso otras.

Posteriormente, PLOS provocó una brusca ruptura en el modelo tradicional de publicación de las revistas especializadas al crear el concepto de mega revista especializada. La PLOS ONE megajournal, lanzada en 2006, es una revista especializada académica de acceso abierto revisada por pares que es mucho más extensa que una revista especializada tradicional, publicando miles de artículos por año y beneficiándose de las economías de escala. PLOS ONE tiene un enfoque amplio, cubriendo medicina y ciencia así como ciencias sociales y humanidades. La revisión y el proceso editorial es menos subjetivo. Los artículos son aceptados para su publicación basándose en su solidez técnica en vez de la percepción de relevancia o importancia. Esto es muy importante en el debate actual acerca de la integridad y la reproducibilidad de las investigaciones porque los resultados nulos o negativos pueden ser publicados también, lo cual es, generalmente, rechazado por las revistas especializadas tradicionales. PLOS ONE, como todas las revistas especializadas de PLOS, se produce únicamente en línea y sin versión impresa. PLOS transfiere los ahorros financieros obtenidos de las economías de escala a los investigadores y el público al reducir los costos por procesamiento de artículos, que son inferiores a los de otras revistas. PLOS ONE es la revista especializada más grande del mundo y realmente ha establecido el estándar para las publicaciones académicas de revistas especializadas en gran escala. Otros editores han visto el valor del modelo PLOS ONE y están ofreciendo sus propios foros multidisciplinarios para la publicación de todo lo referente a la ciencia.

Louise esbozó algunos otros aspectos del modelo de negocios PLOS que las revistas especializadas de investigación están experimentando, describiéndolos como un tipo de parámetro que puede ser ajustado para cambiar las prácticas actuales.

Un parámetro es el tiempo de publicación, que puede ser reducido cuando las revistas especializadas se vuelven mejores al proveer rápidamente sus decisiones a los autores. Aunque, siempre hay que considerar el tema de la escala: mientras más grande sea el volumen de los artículos, inevitablemente más tiempo requerirá el proceso de aprobación.

La revisión por pares es otra parte del proceso que puede cambiar. Es posible redefinir qué es realmente, cuándo revisar y qué constituye el artículo final para publicación. Louise comentó acerca de la capacidad para cambiar a un proceso de revisión abierta, poniendo el énfasis en la transparencia en vez de revisiones de doble-ciego. Louise piensa que nos estamos moviendo hacia una dirección donde es benéfico para el autor saber quién está revisando su artículo, así como para el revisor saber que su trabajo valdrá la pena. Un proceso de revisión abierta también puede asegurar a todos obtener crédito; en este momento, los créditos están limitados al autor y la editorial.

Louise comenta que los investigadores con resultados negativos son casi tan importantes como los que presentan resultados positivos. Si las revistas especializadas publicaran más investigaciones con resultados negativos, aprenderíamos de lo que no funcionó. También podría disminuir la cantidad de veces que la rueda de la investigación se reinventa alrededor del mundo.

Otra práctica ajustable es la distribución de artículos en las etapas iniciales, conocida como prepublicación (*preprints*). La publicación de la investigación en una revista especializada con revisión extensiva por pares suele tomar mucho tiempo. La necesidad de hacer circular rápidamente los resultados actuales dentro de una comunidad científica ha llevado a la práctica de distribución de documentos que todavía no han pasado por la revisión por pares. Los documentos prepublicación amplían el proceso de revisión por pares, permitiendo a los autores recibir retroalimentación temprana de un amplio grupo de pares, los cuales pueden ayudar a revisar y preparar el artículo para su envío. Como contrapeso a las ventajas de los documentos prepublicación se tienen las preocupaciones de los autores por encima de garantizar su primacía al ser los primeros en mostrar resultados basados en su investigación. Otros investigadores pueden ver hallazgos que los autores del documento no han pensado todavía. De todas maneras, estos documentos tempranos ayudan a los investigadores a mostrar sus descubrimientos temprano y establecen precedencia. Un gran desafío es que los investigadores no tienen mucho tiempo para comentar sobre documentos prepublicación.

El significado de lo que constituye un artículo de revista especializada también podría cambiar. La idea de un artículo de investigación impreso, listo, y en un estante de biblioteca es obsoleta. La disponibilidad digital y en línea abren nuevas posibilidades, tales como un documento viviente que evoluciona a lo largo del tiempo, la inclusión del audio y del video e interactividad, como discusiones y recomendaciones. Con estos cambios el actual formato de cómo se comprende un artículo de investigación sufriría transformaciones.

Mientras las revistas especializadas crecen, y las nuevas especializadas son introducidas, más y más información está siendo empujada a los lectores; la experiencia podría ser equiparable a intentar beber de una manguera contra incendios. Para ayudar a mitigar esto, PLOS agrega y cura el contenido de las revistas especializadas PLOS y de su red de blogs.[1] También ofrece algo llamado métricas artículo-nivel, las que ayudan al usuario a evaluar las investigaciones más relevantes para el campo en sí mismo, basadas en indicadores como utilización, citas, marcadores en redes sociales y actividad de diseminación, medios y cobertura en blogs, discusiones e índices de audiencias.[2] Louise cree que el modelo de revista especializada puede evolucionar para proveer una experiencia de uso más amigable e interactiva, incluyendo una vía para los lectores para comunicarse con los autores.

El panorama general para PLOS en el futuro es combinar y ajustar estas prácticas experimentales de manera que continúen mejorando el acceso y la difusión de la investigación, al tiempo que se asegura su integridad y fiabilidad. La forma en que se entrelazan es compleja. El proceso de cambio y ajuste es no lineal. PLOS se ve a sí mismo como una editorial muy flexible interesada en explorar todas las permutaciones que pueda haber entre investigador-editorial, con autores y lectores que estén abiertos a la experimentación.

Para PLOS, el éxito no se trata de las ganancias, más bien es probar que la investigación científica puede ser comunicada rápida y económicamente a escala, para el beneficio de los investigadores y la sociedad. La licencia CC BY hace posible para PLOS publicar de una manera sin restricciones, abierta, y rápida, mientras asegura que los autores obtengan el reconocimiento por su trabajo. Más de dos millones de científicos, eruditos y especialistas profesionales de la salud visitan PLOS cada mes, con más de 135 000 artículos de calidad para su lectura sin costo.

En última instancia, para PLOS, sus autores y sus lectores, el éxito consiste en hacer que la investigación sea visible, disponible y reproducible para el avance de la ciencia.

[1] http://collections.plos.org
[2] http://plos.org/article-level-metrics

21. Rijksmuseum

El Rijksmuseum es un museo nacional holandés dedicado al arte y a la historia. Fundado en 1800 en Holanda (Países Bajos).

http://www.rijksmuseum.nl

Modelo de ingresos: subvenciones y financiamiento gubernamental, cobro de entrada por persona (entrada al museo), venta de mercancía.

Fecha de la entrevista: 11 de diciembre de 2015.

Entrevistada: Lizzy Jongma, gerente de datos del Departamento de información sobre colecciones.

Perfil escrito por Paul Stacey

El Rijksmuseum, un museo nacional de Holanda dedicado al arte y a la historia, ha sido alojado en su lugar actual desde 1885. El edificio monumental disfrutó más de 125 años de uso intensivo antes de necesitar una revisión general. En el 2003, se cerró el museo por renovaciones. Se encontró amianto en el techo, y aunque estaba previsto que cerrara solamente de tres a cuatro años, las reformas terminaron tomando 10 años. Durante este tiempo, la colección fue movida a una parte diferente de Ámsterdam, lo que creó una distancia física con los curadores. A partir de lo anterior, comenzaron a fotografiar digitalmente la colección y a crear metadatos (información sobre cada objeto para poner en una base de datos). Con las renovaciones tomando tanto tiempo, el museo empezó a perder lugar en la memoria del público. A partir de estas circunstancias, nació un nuevo modelo más abierto para el museo.

Cuando Lizzy Jongma se unió al Rijskmuseum en 2011 como Gerente de Datos, el personal estaba harto de la situación en la que se encontraba el museo. También se dieron cuenta que incluso con un espacio nuevo y más grande, iban a seguir sin poder mostrar buena parte de toda la colección —8 000 sobre un millón de obras, representando apenas 1 %. El personal empezó a explorar

formas de expresarse, para tener algo que mostrar de todo el trabajo que habían estado haciendo. El Rijskmuseum está principalmente financiado por los ciudadanos holandeses, por lo tanto, ¿había alguna forma de que el museo le diera beneficios al público mientras estaba cerrado? Empezaron a pensar en compartir la colección del Rijksmuseum utilizando tecnologías informáticas. Y pusieron una base de datos parecida a un catálogo de fichas de toda la colección en línea.

Era efectiva pero un poco aburrida, solamente datos. En un *hackatón*, al que fueron invitados, oyeron hablar acerca del potencial de eventos como ese. Les gustó la idea de invitar a la gente a hacer cosas interesantes con la colección del museo. ¿Y qué tal si le daban acceso en línea a las representaciones digitales de las 100 piezas más importantes de la colección del Rijksmuseum? Eso eventualmente llevó a ¿y por qué no poner toda la colección en línea?

Luego, dice Lizzy, llegó Europeana, la biblioteca, museo y archivo digital del patrimonio cultural de Europa.[1] Como portal en línea de las colecciones de los museos europeos, ésta se había vuelto una plataforma en línea importante. En 2010, Creative Commons lanzó la licencia CC0 y su marca del dominio público como herramientas que la gente podía utilizar para identificar obras de las que se conociera que estaban libres de derecho de autor. Lizzy dice que inicialmente el Rijksmuseum sintió un poco de miedo de este cambio en la forma de gestionar el museo pero, al mismo tiempo, estimuló aún más discusiones sobre si el Rijksmuseum debería seguir el ejemplo.

Se dieron cuenta de que ellos no son los “dueños” de la colección y que no podían de manera realista controlar y regular el cumplimiento de los términos restrictivos de licenciamiento que habían elaborado. Por ejemplo, muchas copias y versiones de la Lechera de Vermeer (parte de su colección) ya estaban en línea, muchas de ellas con una calidad muy pobre. Podían perder tiempo y dinero monitoreando su uso, pero eso probablemente sería fútil y no haría que la gente dejara de utilizar sus imágenes. Terminaron pensando que en última instancia es una pérdida de tiempo perseguir a la gente que usa la colección del Rijksmuseum. Y de todos modos, restringir el acceso significaba que quienes más se frustraban eran los niños en edad escolar.

En el 2011 el Rijksmuseum comenzó a poner en línea sus fotos digitales de obras que sabían que estaban libres de derecho de autor, usando la licencia Creative Commons CC0 para identificar las obras en el dominio público. Una imagen con resolución media estaba disponible de manera gratuita, pero una versión de alta resolución costaba 40 euros. La gente empezó a pagar, pero Lizzy dice que conseguir el dinero era frecuentemente una pesadilla, sobre todo de los consumidores extranjeros. Los costos administrativos a menudo

[1] http://www.europeana.eu/portal/en

superaban la ganancia, y el ingreso sobre los costos era relativamente bajo. Además, tener que pagar por una imagen de una obra en el dominio público de una colección propiedad del gobierno holandés (es decir, pagada por el público) era objeto de controversia y frustración para algunos. Lizzy dice que tuvieron varios debates feroces sobre qué hacer.

En 2013, el Rijksmuseum cambió su modelo de negocios. Licenciaron sus imágenes de alta calidad bajo Creative Commons, de manera gratuita. Sin embargo, la digitalización aún cuesta dinero. Decidieron definir proyectos concretos de digitalización y encontrar patrocinadores dispuestos a financiar cada proyecto. Esto resultó ser una estrategia exitosa, generando mucho interés por parte de los patrocinadores y poco esfuerzo administrativo para el Rijksmuseum. Comenzaron poniendo a disposición 150 000 imágenes de alta calidad de su colección, con el objetivo de, eventualmente, tener toda la colección en Internet.

Liberar estas imágenes de alta calidad de manera gratuita redujo el número de las de baja calidad que proliferaban por Internet. La imagen de alta calidad de la Lechera de Vermeer, por ejemplo, se descarga de 2 000 a 3 000 veces por mes. En Internet, las imágenes de una fuente como el Rijksmuseum son más confiables, y liberarlas con una licencia Creative Commons CC0 significa que pueden ser fácilmente halladas en otras plataformas. Por ejemplo, las imágenes del Rijksmuseum son utilizadas ahora en miles de artículos de Wikipedia, recibiendo de 10 a 11 millones de vistas por mes. Esto extiende el alcance del Rijksmuseum mucho más allá del ámbito de su sitio web. Compartir estas imágenes por Internet crea lo que Lizzy llama el "efecto Mona Lisa", cuando una obra de arte es tan famosa que la gente quiere verla en la vida real, visitando de hecho el museo físicamente.

Cada museo tiende a ser conducido por el número de visitas presenciales. El Rijksmuseum es financiado principalmente con fondos públicos, recibiendo alrededor de 70 % de su presupuesto operativo del gobierno. Pero al igual que todos los museos, necesita generar el resto de su financiamiento por otros medios. El cobro de entradas ha sido durante mucho tiempo una forma de generar ingresos, incluso para el Rijksmuseum.

A medida que los museos crean una presencia digital y ponen representaciones digitales de sus colecciones en Internet, aparece frecuentemente una preocupación de que esto llevará a una caída en las visitas presenciales. Para el Rijksmuseum, este no ha sido el caso. Lizzy nos contó que el Rijksmuseum solía recibir alrededor de un millón de visitantes antes de cerrar y ahora recibe más de dos millones al año. Poner la colección a disposición del público en Internet ha generado publicidad y sirve como una forma de mercadeo. El marcado con Creative Commons fomenta también la reutilización. Cuando la

imagen es utilizada en volantes de protesta, cartones de leche y juguetes de los niños, la gente también ve de qué Museo proviene la imagen y esto incrementa la visibilidad del museo.

En 2011, el Rijksmuseum recibió un millón de euros de la lotería holandesa para crear una nueva presencia web que sería diferente de la de cualquier otro museo. Además de rediseñar su sitio principal para ser amigable a los celulares y responsivo a los dispositivos tales como el iPad, el museo también creó el Rijksstudio, donde los usuarios y los artistas pueden utilizar y hacer varias cosas con la colección del Rijksmuseum.[2]

El Rijksstudio da a los usuarios acceso a alrededor de 200 000 representaciones digitales de alta calidad de obras máster de la colección. Los usuarios pueden hacer zoom en cualquier obra e incluso guardar pequeñas partes de las imágenes que les gustan. Rijksstudio es un poco como Pinterest. Se les puede dar un “me gusta” a las obras y guardarlas en los favoritos personales, y se pueden compartir con amigos o descargarlas de manera gratuita. Todas las imágenes en el Rijksstudio están libres de derechos de autor y de regalías, y se fomenta a los usuarios para que las utilicen de la forma en que quieran, para fines privados o incluso comerciales.

Los usuarios han creado alrededor de 276 000 Rijksstudios, generando su propias exhibiciones virtuales temáticas en un rango de temas tan variados, desde tapicerías hasta bebés feos y pájaros. Se han creado colecciones de imágenes con propósitos educativos, incluyendo el uso para exámenes escolares.

Algunos artistas contemporáneos que tienen obras en la colección del Rijksmuseum los contactaron preguntándoles por qué sus obras no habían sido incluidas en el Rijksstudio. Su respuesta fue que las obras de los artistas contemporáneos todavía están bajo derecho de autor. El Rijksmuseum de hecho alienta a los artistas contemporáneos a utilizar licencias Creative Commons para sus obras, generalmente una licencia CC BY-SA (Atribución-CompartirIgual), o una CC BY-NC (Atribución-NoComercial) si quieren evitar el uso comercial. De esa manera, sus obras pueden ponerse a disposición del público, pero dentro de los límites establecidos por los artistas.

El Rijksmuseum defiende que el arte estimula la actividad empresarial. La línea entre lo creativo y lo comercial puede ser difusa. Como dice Lizzy, incluso Rembrandt era comercial, ganándose la vida con la venta de sus pinturas. El Rijksmuseum alienta el uso comercial de las imágenes del Rijksstudio. Incluso se han asociado con el comercio *hágalo usted mismo* Etsy para inspirar a la gente a vender sus creaciones. Un ejemplo genial que se puede encontrar en Etsy es un kimono diseñado por Angie Johnson, que utilizó una imagen de un armario elaborado junto con una pintura al óleo de Jan Asselijn llamada ”El

[2] http://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio

cisne amenazado”.[3]

En 2013, el Rijksmuseum organizó su primera competencia de diseño de alto perfil, conocida como el Premio Rijksstudio.[4] Con el llamado a la acción de ”Haz tu propia obra maestra”, la competencia invita al público a utilizar las imágenes del Rijksstudio para hacer nuevos diseños creativos. Un jurado de reconocidos diseñadores y curadores seleccionó a 10 finalistas y tres ganadores. Otorgó un premio final de 10 000 euros. La segunda edición en 2015, atrajo un impactante número de 892 entradas de primer nivel. Algunos de los ganadores del premio terminaron con su obra siendo vendida mediante la tienda del Rijksmuseum, tal como la entrada de 2014 protagonizando un maquillaje basado en el esquema de colores específico de una obra de arte.[5] El Rijksmuseum está emocionado con los resultados. Los candidatos van desde lo divertido a lo extraño y a lo inspirador. La tercera edición internacional del Premio Rijksstudio comenzó en septiembre de 2016.

Para la próxima iteración del Rijksstudio, el Rijksmuseum está considerando una herramienta para subir contenido, de manera tal que la gente pueda subir sus propias obras de arte, y elementos sociales habilitados para que los usuarios puedan interactuar más entre sí.

Utilizar un modelo de negocios más abierto le generó mucha publicidad al Rijksmuseum. Fue uno de los primeros museos en abrir su colección (esto es, dar libre acceso) con imágenes de alta calidad. Esta estrategia, junto con muchas mejoras hechas al sitio web del Rijksmuseum, incrementó drásticamente las visitas a su sitio web, de 35 000 visitas por mes a 300 000.

El Rijksmuseum ha estado experimentando con otras formas de invitar al público a mirar e interactuar con su colección. En el día internacional del animal, condujeron un exitoso evento basado en los pájaros. El museo juntó una colección de 2000 obras que representaban pájaros e invitó a los observadores de aves a identificar los pájaros representados. Lizzy destaca que mientras que los curadores de los museos saben un montón sobre las obras en sus colecciones, pueden no saber ciertos detalles en las pinturas, tales como las especies de pájaros. Alrededor de 800 aves diferentes fueron identificadas, incluyendo una especie específica de grullas que era desconocida para la comunidad científica al momento de la pintura.

Para el Rijksmuseum, adoptar un modelo de negocios abierto les daba miedo. Elaboraron varios escenarios de los peores casos, imaginando todo tipo de

[3] http://www.etsy.com/ca/listing/175696771/fringe-kimono-silk-kimono-kimono-robe

[4] http://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award; the 2014 award: http://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award-2014; the 2015 award: http://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award-2015

[5] http://www.rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio/142328--nominees-rijksstudio-award/creaties/ba595afe-452d-46bd-9c8c-48dcbdd7f0a4

cosas horribles que la gente quizás haría sobre las obras del museo. Pero Lizzy dice que esos miedos no se volvieron realidad porque “el 99 % de la gente tiene respeto por el gran arte.” Muchos museos piensan que pueden hacer grandes cantidades de dinero vendiendo cosas relacionadas con su colección. Pero en la experiencia de Lizzy, los museos por lo general son malos vendiendo cosas, y a menudo los esfuerzos para generar un pequeño monto de dinero bloquea algo mucho mayor: el valor real que tiene la colección. Para Lizzy, mantenerse cerca de las pequeñas ganancias es ahorrar centavos para derrochar dinerales. Para el Rijksmuseum, una lección fundamental ha sido no perder de vista su visión para la colección. Permitir el acceso y el uso de su colección les ha generado un enorme valor de promoción, mucho más que la práctica previa de cobrar tarifas para el acceso y la utilización. Lizzy resume su experiencia: “Hay que regalar y obtener algo a cambio. La generosidad hace que la gente esté feliz de acompañarte y ayudarte.”

22. Shareable

Shareable es una revista en línea acerca de compartir. Fundada en 2009 en Estados Unidos.

http://www.shareable.net

Modelo de ingresos: subsidios, financiamiento comunitario (basado en proyectos), donaciones, patrocinios.

Fecha de la entrevista: 24 de febrero de 2016.

Entrevistado: Neal Gorenflo, cofundador y editor ejecutivo.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

En 2013, Shareable enfrentó un *impasse*. La publicación en línea sin fines de lucro había ayudado a comenzar un movimiento colaborativo en los cuatro años anteriores, pero con el tiempo, observaron que una parte del movimiento se alejaba de sus ideales. Mientras gigantes como Uber y Airbnb ganaban terreno, la atención comenzó a centrarse en la “economía colaborativa” que conocemos ahora —dirigida por la ganancia, transaccional, y cargada con dinero de capital de riesgo. Los líderes de las *start-ups* corporativas en este dominio invitaron a Shareable a abogar por ellos. La revista enfrentó una elección: seguir la corriente o mantenerse fiel a sus principios.

Como organización, Shareable decidió establecer su posición. En 2013, el cofundador y editor ejecutivo Neal Gorenflo escribió una opinión en el PandoDaily que delineó la nueva actitud crítica de Shareable acerca de la versión del Silicon Valley de la economía colaborativa, al tiempo que la contrastó con los aspectos de la verdadera economía colaborativa como el software de código abierto, presupuesto participativo (donde los ciudadanos deciden cómo se utilizará un presupuesto público), cooperativas, y demás. Escribió: “No es tanto que el consumo colaborativo esté muerto, es más acerca del riesgo de morir mientras es absorbido por los ‘Borg’.”

Neal dijo que su crítica pública de la economía colaborativa corporativa definió lo que Shareable era y es. Piensa que la revista ya no estaría en circula-

ción de haber tomado distintas decisiones. "Habríamos obtenido una audiencia diferente, pero eso hubiera conjurado nuestro fin," comentó. "Somos una organización pequeña, conducida por una misión. Nunca hubiéramos sido capaces de soportar las críticas que Airbnb y Uber están recibiendo ahora."

Indiscutiblemente, los seguidores desapasionados son sólo una pequeña porción de la audiencia total de Shareable. La mayoría son lectores ocasionales quienes se encontraron una historia de la revista porque ocurre que se alinea con un proyecto o interés que ellos tienen. Pero escoger principios por encima de la posibilidad de montarse de los grandes corporativos en el espacio colaborativo salvó a Shareable. A pesar de que ellos se separaron de la economía colaborativa corporativa, la revista en línea se volvió la voz de la "verdadera economía colaborativa" y continuó ganando audiencia.

Shareable es una revista, pero el contenido que publican es un medio para promover su papel como líder y catalizador de un movimiento, se volvió representante del movimiento en 2009. "Por entonces, había un movimiento colaborativo burbujeando debajo de la superficie, pero nadie unía los puntos", dijo Neal. "Decidimos entrar en ese espacio y tomar ese papel." El pequeño equipo detrás de esta publicación sin fines de lucro, verdaderamente creyó que la colaboración podría ser una solución central para resolver algunos de los grandes problemas que los seres humanos enfrentan: desigualdad de recursos, aislamiento social y calentamiento global.

Han trabajado duro para encontrar formas de contar historias que muestren diferentes maneras para triunfar. "Queríamos cambiar la noción de lo que constituye una buena vida", comentó Neal. Aunque habían comenzado con una visión muy amplia acerca de la colaboración en general, hoy enfatizan historias acerca los bienes físicos como "ciudades colaborativas" (por ejemplo, áreas urbanas gestionadas de manera sostenible y cooperativa), así como plataformas digitales que se manejan democráticamente. Se enfocan particularmente en guías prácticas que ayuden a sus lectores a realizar cambios en sus propias vidas y comunidades.

Más de la mitad de las historias en Shareable son escritas por periodistas que son contratados por la revista. "Particularmente en áreas cuyo contenido es una prioridad para nosotros, sin duda queremos ir hasta el fondo y tener control de calidad", dijo Neal. El resto del contenido es contribución de escritores invitados, a menudo de forma gratuita, o escrito por otras publicaciones de su red de editoriales de contenido. Shareable es un miembro del Post Growth Alliance, el cual facilita el intercambio de contenido y audiencias entre los miembros de un grupo grande y creciente, y, en general, sin fines de lucro. Cada organización tiene oportunidad de presentar historias al grupo, y las organizaciones pueden usar y promover las historias de los demás. Buena parte del contenido

creado por la red es licenciado con Creative Commons.

Todo el contenido original de Shareable es publicado bajo la licencia Atribución (CC BY), lo que significa que puede ser usado para cualquier propósito en tanto dé crédito a la revista. El licenciamiento con Creative Commons está alineado con su visión, misión e identidad. Eso explica la aceptación de la organización de dichas licencias para su contenido, pero Neal también cree que el licenciamiento CC los ayuda a incrementar su alcance. "Al usar el licenciamiento CC", comenta, "nos dimos cuenta de que podríamos llegar a mucha más gente mediante una red formal e informal de republicadores o afiliados. Esto definitivamente ha demostrado ser cierto. Es difícil para nosotros medir el alcance de otros medios, pero la mayoría de los que republican nuestro trabajo tienen audiencias más grandes que las nuestras."

Adicionalmente a sus noticias regulares y comentarios en línea, Shareable también ha experimentado con la publicación de libros. En 2012, trabajaron con un editor tradicional para sacar el libro *Share or Die: Voices of the Get Lost Generation in an Age of Crisis*. El libro licenciado bajo CC se publicó para su compra en formato impreso, o para su descarga en línea sin costo. Al día de hoy, el libro —junto con su guía licenciada bajo CC, *Policies for Shareable Cities*— son dos de los mayores generadores de tráfico en su sitio web.

En 2016, Shareable auto-publicó un libro con cuidadas y trabajadas historias titulado *How to: Share, Save Money and Have Fun*. El libro estaba disponible para su venta, pero una versión en formato PDF se hizo sin costo. Shareable planea ofrecerlo en las siguientes campañas de recaudación de fondos.

Este libro es uno de muchos experimentos de recaudación de fondos que Shareable ha conducido en los años recientes. Actualmente, la revista es financiada, principalmente, por donaciones de fundaciones, pero están avanzando activamente hacia un modelo más diversificado. Tienen promotores en la organización, y trabajan para ampliar su base de donadores individuales. Idealmente, serán financiados al 100 % por su audiencia. Neal cree que ser totalmente financiados por la comunidad representará mejor su visión del mundo.

Para Shareable, el éxito es mucho acerca de su repercusión en el mundo. Esto es cierto para Neal, y también lo es para cualquiera que trabaje ahí. "Atraemos a gente apasionada", comentó. A veces, eso significa que los empleados trabajan tan duro que se agotan. Neal intenta hacer hincapié al equipo de Shareable que otra parte del éxito es divertirse y cuidarse mientras haces algo que te apasiona. "Una parte central del ser humanos es que estamos en una gran aventura con gente a la que amamos", dijo. "Somos una especie que mira sobre del horizonte e imagina crear nuevos mundos, pero también buscamos el calor del hogar y el corazón."

En 2013, Shareable comenzó su primera campaña de financiamiento comu-

nitario para lanzar su *Sharing Cities Network* (Red de Ciudades que Comparten). Neal comentó que al principio parecían encaminados a fallar espectacularmente. Llamaron a sus asesores en pánico y solicitaron ayuda. El consejo que recibieron fue simple: "Sienta tu trasero en una silla y empieza a hacer llamadas". Eso fue exactamente lo que hicieron, y terminaron alcanzando su meta de $50 000. Neal dijo que la campaña los ayudó para llegar a nuevas personas, pero que la vasta mayoría de los participantes fue gente de su base existente.

Para Neal esto simboliza cómo gran parte del éxito se debe a las relaciones. Con el paso del tiempo, Shareable ha invertido tiempo y energía en las relaciones que han forjado con sus lectores y seguidores. Han utilizado recursos en construir relaciones entre sus lectores y seguidores.

Shareable comenzó a realizar eventos en 2010, los cuales fueron diseñados para reunir a la comunidad colaborativa. Pero con el paso del tiempo se dieron cuenta que podrían alcanzar mucha más gente si ellos ayudaban a sus lectores a realizar sus propios eventos. "Si quisiéramos ir en grande organizando una convención, correríamos un gran riesgo y tendríamos que subsanar grandes necesidades de personal, además de que sólo una fracción de nuestra comunidad podría viajar al evento", comentó Neal. Ayudar a otros para crear sus propios eventos alrededor del mundo les permitió incrementar su trabajo más efectivamente y alcanzar a mucha más gente. Shareable catalizó 300 eventos diferentes alcanzando más de 20 000 personas desde que implementó esta estrategia hace tres años. Siguiendo adelante, está enfocando su red para crear y distribuir contenido y así estimular la acción local. Por ejemplo, publicará un nuevo libro bajo licencia CC en 2017 lleno de ideas para que las implemente su red.

Neal comentó que Shareable accidentalmente descubrió esta estrategia, pero parece que encapsula perfectamente cómo deben de trabajar los comunes. En vez de tener un acercamiento único, pone las herramientas al alcance de la gente para que tome las ideas y las adapte a sus propias comunidades.

23. Siyavula

Siyavula es una compañía tecnológica educativa que crea libros de texto e integra experiencias de aprendizaje. Fundada en 2012 en Sudáfrica.

http://www.siyavula.com

Modelo de ingresos: cargos por servicios personalizados, patrocinios.

Fecha de la entrevista: 5 de abril de 2016.

Entrevistado: Mark Horner, CEO.

Perfil escrito por Paul Stacey

La franqueza es un valor principal para Siyavula, creen que cualquier estudiante y maestro debería tener acceso a recursos educativos de alta calidad, ya que éstos forman la base para un crecimiento y desarrollo prolongado. Siyavula ha sido pionera en crear libros de texto de alta calidad en temas de matemáticas y ciencia para los grados 4° a 12° en Sudáfrica.

Siyavula —y su fundador, Mark Horner— tienen experiencia en lo relativo a la creación de un modelo de negocios abierto que involucre Creative Commons. Siyavula ha cambiado significativamente su dirección y estrategia para sobrevivir y prosperar. Mark dice que ha sido muy orgánico.

Todo comenzó en 2002, cuando Mark y varios colegas en la Universidad del Cabo en Sudáfrica fundaron el proyecto libre de libros de texto de ciencias para nivel medio superior, *Free High School Science Text Project*. La mayoría de los estudiantes del nivel medio superior de Sudáfrica no tenían acceso a libros de texto exhaustivos de alta calidad en matemáticas y ciencias, así que Mark y sus colegas se dieron a la tarea de editarlos y ponerlos disponibles libremente.

Como físicos, Mark y sus colegas eran partidarios del software de código abierto. Para hacer que los libros fueran abiertos y gratuitos, adoptaron la licencia GNU de documentación libre de la Free Software Foundation.[1] Escogieron

[1] http://www.gnu.org/licenses/fdl

LaTeX, un programa de composición de texto usado para publicar documentos científicos, para escribir los libros. Durante un periodo de cinco años, el proyecto de libros de texto libres para nivel medio superior produjo libros de matemáticas y ciencias físicas para los grados 10° a 12°.

En 2007, la fundación Shuttleworth ofreció apoyo financiero para que los libros de texto estuvieran disponibles para su uso de prueba en más escuelas. Las encuestas realizadas antes y después de que los libros de texto fueran adoptados mostraron que no había señalamientos sustanciales acerca del contenido pedagógico de los libros de texto. Esto agradó tanto a los autores como a la fundación Shuttleworth; Mark continúa sintiendo profundo orgullo por este logro.

Pero el desarrollo de nuevos libros de texto se congeló en esta etapa. Mark cambió el foco de su interés hacia las escuelas rurales, quienes carecían por completo de libros de texto y buscó opciones para su impresión y distribución. Algunos promotores se unieron, aunque no los suficientes para cubrir las necesidades.

Ese mismo año, Shuttleworth y el instituto Open Society convocaron a un grupo de activistas de la educación abierta para una reunión pequeña pero intensa en Ciudad del Cabo. Uno de los resultados fue la declaración de educación abierta de Ciudad del Cabo, una declaración de principios, estrategias y compromisos para ayudar al movimiento de educación abierta para crecer.[2] Shuttleworth también invitó a Mark para comenzar un proyecto escribiendo contenido abierto para todos los temas del K-12 en inglés. Ese proyecto se volvió Siyavula.

Escribieron seis libros de texto iniciales. Una pequeña compañía editorial ofreció a Shuttleworth la opción de comprar el contenido K-9 existente de la editorial para cada tema en las escuelas sudafricanas, tanto en inglés como en afrikaans. Se logró un acuerdo, y todo el contenido adquirido fue licenciado con Creative Commons, ampliando significativamente la colección mas allá de los seis libros iniciales.

Mark quería generar los planes de estudios restantes de manera colaborativa mediante comunidades de práctica —esto es, con compañeros educadores y escritores. A pesar de que compartir es fundamental para la enseñanza, pueden haber algunos desafíos cuando se crean recursos educativos colectivamente. Un aspecto es el legal, ya que en la educación es una práctica común copiar diagramas y fragmentos de un texto, por supuesto esto no siempre cumple con la legislación de los derechos de autor. Otro aspecto es la transparencia. Compartir lo que has generado significa que cualquiera puede verlo y te expone a las críticas, para aliviar estas preocupaciones, Mark adoptó un acercamien-

[2] http://www.capetowndeclaration.org

to en forma de equipo para crear e insistió que los planes de estudios estuvieran construidos por completo utilizando recursos licenciados bajo Creative Commons, asegurándose que de esa manera estarían seguros para compartir y libres de repercusiones legales.

Mark no sólo quería que los recursos se pudieran compartir, sino también que todos los maestros fueran capaces de editar y combinar el contenido. Mark y su equipo tuvieron que proporcionar un formato abierto editable y herramientas para la edición. Terminaron colocando todos los libros que habían adquirido y creado en una plataforma llamada Connexions.[3] Siyavula entrenó a varios maestros para usar Connexions, pero demostró ser demasiado complejo y los libros de texto rara vez fueron editados.

Entonces la fundación Shuttleworth decidió reestructurar completamente su trabajo como fundación en un modelo de tutorías (por razones completamente sin relación con Siyavula). Como parte de esa transición en 2009–2010, Mark heredó Siyavula como una entidad independiente y tomó posesión de esta como un *fellow* de Shuttleworth.

Mark y su equipo experimentaron con varias estrategias diferentes. Intentaron crear una plataforma de almacenamiento y creación llamada Full Marks de tal manera que los maestros pudieran compartir elementos de evaluación. Intentaron crear un servicio llamado Open Press, donde los maestros pudieran buscar recursos educativos abiertos, que serían preparados en un paquete e impreso para cada uno de ellos. Estos servicios nunca lograron realmente funcionar.

Entonces el gobierno de Sudáfrica se acerco a Siyavula con el interés de imprimir los seis libros libres de texto de ciencias para nivel medio superior (libros de texto de matemáticas y ciencias físicas para los grados 10° a 12°) para todos los estudiantes de estos niveles en Sudáfrica. Aunque en este punto Siyavula estaba un poco decepcionado de los recursos educativos abiertos, vieron esto como una gran oportunidad.

Comenzaron a pensar de los seis libros que tenían un potencial masivo de mercadeo para Siyavula. Imprimir los libros de Siyavula para cada niño en Sudáfrica le daría a su marca una amplia exposición y podría dirigir grandes cantidades de tráfico a sus sitios web. Además de imprimir libros, Siyavula también podría poner sus libros disponibles en sus sitios web, haciendo posible para los estudiantes tener acceso a ellos usando cualquier dispositivo —computadora, tableta o teléfono móvil.

Mark y su equipo comenzaron a imaginar qué podrían desarrollar más allá de lo que estuviera en los libros de texto como un servicio por el que se pudiera cobrar. Algo fundamental que no puedes hacer bien en un libro de texto impre-

[3] http://cnx.org

so es demostrar soluciones. Típicamente, una solución en una línea es dada al final del libro pero nada del proceso para llegar a esa solución. Mark y su equipo desarrollaron materiales de práctica y soluciones detalladas, dando a los estudiantes amplias oportunidades para practicar lo que hubieran aprendido. Además, un algoritmo podría adaptar estos materiales de práctica a las necesidades individuales de cada estudiante. Llamaron a este servicio *Intelligent Practice* y agregaron vínculos en los libros de texto abiertos.

El costo por usar Intelligent Practice se fijó muy bajo, haciéndolo accesible incluso para aquellos con limitados medios financieros. Siyavula iba por grandes volúmenes y amplio uso en vez de un producto costoso dirigido únicamente a la parte más pudiente del mercado.

El gobierno distribuyó los libros a 1.5 millones de estudiantes, pero hubo un hecho inesperado: los libros fueron distribuidos tarde. En vez de esperar, las escuelas que los podían adquirir les dieron a los estudiantes un libro de texto diferente. Los libros de Siyavula eventualmente se distribuyeron, pero con las escuelas de paga usando un libro diferente, el mercado primario para el servicio Intelligent Practice de Siyavula involuntariamente llegó sólo para los estudiantes de bajos ingresos.

El sitio de Siyavula registró un drástico incremento en su tráfico. Tuvieron 500 000 visitantes por mes en su sitio de matemáticas y la misma cantidad para su sitio de ciencias. Dos quintos del tráfico estaban leyendo en un "teléfono básico" (teléfono móvil de características limitadas). Estas personas leían matemáticas y ciencia en una pantalla de dos pulgadas durante todo el día. Para Mark, era bastante sorprendente y hablaba de una necesidad particular que estaban atendiendo.

Al principio, el servicio de Intelligent Practice podía ser pagado únicamente usando una tarjeta de crédito. Esto fue un problema, especialmente para aquéllos en el sector demográfico de bajos ingresos, donde las tarjetas de crédito no son tan utilizadas. Mark comenta que Siyavula tuvo una dura lección de modelo de negocios tempranamente. Como él lo describe, no es acerca del producto, sino de cómo lo vendes, cuál es el mercado, además del precio y qué barreras hay para el acceso.

Mark describe esto como la primera versión del modelo de negocios de Siyavula: libros de texto abiertos funcionando como material de mercadotecnia y dirigiendo tráfico a su sitio, donde puede ofrecer un servicio relacionado y convertir algunas personas en clientes de pago.

Para Mark una decisión clave para el negocio de Siyavula fue enfocarse en cómo pueden agregar valor por encima de sus servicios básicos. Ellos cobrarán únicamente si están agregando valor único. El contenido presente en los libros de texto no es único, entonces Siyavula no ve ningún valor en cerrarlo y cobrar

por él. Mark contrasta esto con los editores tradicionales quienes cobran una y otra vez por el mismo contenido sin agregar valor.

La segunda versión del modelo de negocios de Siyavula fue una gran y ambiciosa idea —aumentada proporcionalmente. También decidieron vender el servicio Intelligent Practice a las escuelas directamente. Éstas pueden suscribirse de una forma por estudiante, por tema. Una suscripción individual le da al estudiante acceso a un tema individual, incluyendo contenido práctico para cada grado disponible para ese tema. Se ofrece un descuento en el precio de suscripción cuando hay más de 200 estudiantes, y las escuelas tienen un tope de precio. Ofrecen un descuento de 40 % a las escuelas donde los departamentos de matemáticas y de ciencias se suscriben.

Los profesores obtienen un panel que les permite monitorear el progreso de una clase entera o ver los resultados de un estudiante. Pueden ver las preguntas en las que los estudiantes están trabajando, identificar áreas de dificultad y tener estrategias más afinadas en sus enseñazas. Los estudiantes también pueden tener sus propio panel personalizado, donde pueden ver las secciones que han practicado, cuántos puntos han obtenido y cómo va mejorando su desempeño.

Basado en el éxito de este esfuerzo, Siyavula decidió incrementar sustancialmente la producción de los recursos educativos abiertos de tal manera que pudieran ofrecer el servicio de Intelligent Practice para un rango más amplio de libros. Los libros de matemáticas y ciencias para los grados 10° a 12° fueron retrabajados cada año, y nuevos libros fueron creados para los grados 4° a 6° y después para los grados 7° a 9°.

En asociación, y con patrocinio de la fundación Sasol Inzalo, Siyavula produjo una serie de libros de trabajo de ciencias naturales y tecnología para cuarto a sexto grados titulados Thunderbolt Kids que usa un estilo divertido de cuento de cómic.[4] Es un plan de estudios completo, incluyendo guías para docentes y otros recursos.

Mediante esta experiencia, Siyavula aprendió que podían conseguir patrocinadores para ayudar a financiar los libros de texto con licencias abiertas. Ayudó que Siyavula para este tiempo había encontrado su modelo de producción. Costó aproximadamente $150 000 producir un libro en dos idiomas. A los patrocinadores les gustó el aspecto del beneficio social de los libros de texto abiertos vía la licencia Creative Commons. También les gustó la exposición que su marca obtuvo. Por cerca de $150 000, su logo sería visible en libros distribuidos a más de un millón de estudiantes.

Los libros de Siyavula que son revisados, aprobados, y con sello de marca por el gobierno son sin costo y abiertos, están disponibles en el sitio web de

[4] http://www.siyavula.com/products-primary-school.html

Siyavula bajo la licencia Atribución-NoDerivadas (CC BY-ND) —NoDerivadas significa que estos libros no pueden ser modificados. Los libros con sello de marca no gubernamentales están disponibles bajo una licencia Atribución (CC BY), permitiendo a otros modificar y redistribuir los libros.

Aunque el gobierno de Sudáfrica pagó para imprimir y distribuir copias impresas de los libros a los jóvenes estudiantes, Siyavula no recibió financiamiento por parte del gobierno. Inicialmente intentaron convencer al gobierno de darles cinco rands sudafricanos por libro (cerca de 35 centavos de dólar). Con esos fondos, Mark comenta que Siyavula podría haber sostenido su operación entera, construido un modelo de base comunitaria, para producir más libros, además de proveer el servicio Intelligent Practice sin costo para cada menor en el país. Pero después de una larga negociación, el gobierno se negó.

Usar los libros de Siyavula generó grandes ahorros para el gobierno. Proveer a los estudiantes con libro de texto publicados del modo tradicional de ciencia o matemáticas para el 12° grado costaría alrededor de 250 rands por libro (cerca de 18 dólares). Proporcionar la versión de Siyavula costaría alrededor de 36 rands (cerca de 2.60 dólares), un ahorro de cerca de 200 rands por libro. Pero ninguno de estos ahorros fue transferido a Siyavula. En retrospectiva, Mark cree que esto puede haberlos ayudado, ya que les permitió mantenerse independientes del gobierno.

Justo cuando Siyavula estaba planeando incrementar aún más la producción de libros de texto abiertos, el gobierno de Sudáfrica cambió su política de libros de texto. Para ahorrar, el gobierno declaró que habría únicamente un libro de texto autorizado para cada grado y para cada tema. No había garantía de que Siyavula sería escogido. Esto ahuyentó a patrocinadores potenciales.

En vez de producir más libros de texto, Siyavula se enfocó en mejorar su tecnología de Intelligent Practice para esos libros. Mark llamó a ésta la tercera versión del modelo de negocios de Siyavula —orientándose a la tecnología que provee el servicio de generación de ingresos y genera más usuarios. La tercer versión tuvo un gran impulso en 2014 con la inversión de la Omidyar Network (la empresa filantrópica de riesgo iniciada por el fundador de eBay Pierre Omidyar y su esposa), y actualmente es el modelo que usa Siyavula.

Mark dice que las ventas están subiendo, y que verdaderamente están logrando la meta del servicio Intelligent Practice. Las escuelas siguen usando sus libros de texto abiertos. La anunciada política gubernamental de que existiría únicamente un libro de texto por tema mostró ser bastante conflictiva y está en el limbo.

Siyavula está explorando una variedad de mejoras a su modelo de negocios. Esto incluye cobrar una pequeña cantidad por servicios de evaluación por teléfono provistos, diversificar su mercado a todos los países de habla inglesa en

África, y crear un consorcio que haga al servicio Intelligent Practice gratuito para todos los niños mediante la venta de los datos no personales que Intelligent Practice recolecta.

Siyavula es una empresa con fines de lucro, pero con una misión social. Su acuerdo de accionista lista muchos requisitos alrededor de la transparencia para Siyavula, incluyendo estipulaciones de que el contenido siempre será publicado bajo una licencia abierta y de que no pueden cobrar por algo que la gente realizó para ellos voluntariamente. Ellos creen que cada individuo debería tener acceso a los recursos y el apoyo que necesitan para alcanzar la educación que merecen. Tener recursos educativos abiertamente licenciados bajo Creative Commons significa que pueden completar su misión social, encima de la cual pueden construir servicios que generen ingresos para sostener la operación corriente de Siyavula. En términos de modelos de negocio abiertos, Mark y Siyavula pueden haber tenido dificultades, pero ambos, él y la compañía, son más fuertes por eso.

24. SparkFun

SparkFun es una tienda en línea de ventas al por menor que se especializa en hardware abierto. Fundada en 2003 en Estados Unidos.

http://www.sparkfun.com

Modelo de ingresos: cobrar por copias físicas (ventas de componentes electrónicos).

Fecha de la entrevista: 29 de febrero de 2016.

Entrevistado: Nathan Seidle, fundador.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

El fundador y antiguo CEO de SparkFun, Nathan Seidle, tiene su foto, con una enorme sonrisa, levantando un clon de un producto de SparkFun en un mercado de electrónicos en China. Estaba viajando por ese país cuando encontró su tecnología de indumentaria LilyPad siendo hecha por alguien más. Su reacción fue de júbilo.

“Ser copiado es el mayor indicador de adulación y éxito. Pensé que era genial que ellos estuvieran vendiendo a un mercado del que nunca obtendríamos acceso de otra forma. Fue evidencia de nuestro impacto en el mundo,” dijo Nathan.

Esta cosmovisión corre a lo largo de lo que hace SparkFun como productor de componentes electrónicos. La compañía vende sus productos de forma directa al público en línea, y les agregan herramientas educativas para vender a escuelas y profesores. SparkFun aplica licencias Creative Commons para todos sus diagramas, imágenes, contenido de tutoriales y planes de estudio, de forma que cualquier persona pueda hacer sus productos por su cuenta. Ser copiados es parte del diseño.

Nathan cree que el licenciamiento libre es bueno para el mundo. “Esto toca nuestro instinto humano de compartir,” dijo. Pero él también cree firmemente que hace a SparkFun mejor en lo que hace. Ellos fomentan la copia, y sus productos son copiados a un ritmo muy acelerado, con frecuencia de 10 a 12

semanas desde la publicación. Esto obliga a la compañía a competir con algo que no sea su diseño de productos, o lo que más comúnmente se considera como su propiedad intelectual.

"Competimos basados en los principios del negocio," dijo Nathan. "Delimitar el territorio mediante la protección de la propiedad intelectual permite ponerse cómodos y dormirse en los laureles. Da una red de seguridad. Nosotros quitamos esa red de seguridad."

El resultado es un intenso enfoque de toda la compañía hacia el desarrollo y mejora de productos. "Nuestros productos son mucho mejores de lo que eran hace cinco años. Antes vendíamos productos. Ahora es un producto más un video, 17 páginas como guía de conexiones, y *firmware* de ejemplo en tres plataformas para ponerlo en marcha más rápido. Hemos mejorado porque tuvimos que hacerlo para competir. Tan doloroso como pueda serlo para nosotros, es lo mejor para los clientes", dijo Nathan.

Las partes de SparkFun pueden ser encontradas en eBay a precios más bajos. Pero la gente acude directamente a la tienda en línea porque hace sus vidas más fáciles. El código de ejemplo funciona, hay un número de servicio para llamar, envían partes de reemplazo el día que reciben una llamada de servicio. Invierten mucho en servicio y soporte. "Yo no creo que los negocios deberían competir con barreras de propiedad intelectual", dijo Nathan. "Esto es con lo que deberían competir."

La historia de la compañía SparkFun comenzó en el dormitorio de la universidad de Nathan. Pasó mucho tiempo experimentando y construyendo componentes electrónicos, y se dio cuenta de que había un vacío en el mercado. "Si alguien quería hacer una solicitud de algo," dijo, "primero tenía que buscar por todas partes para encontrarlo, y luego tenía que llamar o enviar un fax a alguien."

En 2013, durante su tercer año de universidad, registró http://sparkfun.com, y empezó a revender productos desde su dormitorio. Después de graduarse, empezó a hacer y vender sus propios productos.

Una vez que empezó a diseñar sus propios productos, comenzó a publicar el software y los diagramas en línea para ayudar con el soporte técnico. Después de hacer un poco de investigación sobre opciones de licenciamiento, escogió las licencias Creative Commons porque le atrajeron las "escrituras legibles por humanos" que explican los términos de las licencias en términos simples. SparkFun usa licencias CC para todos sus diagramas y *firmware* para los productos que crean.

La compañía ha crecido de ser un proyecto manejado por una sola persona, hasta convertirse en una corporación con 140 empleados. En 2015, Sparkfun registró 33 millones de dólares en ingresos.

Vender componentes y dispositivos a aficionados, profesionales y artistas sigue siendo una gran parte del negocio de SparkFun. Venden sus propios productos, pero también están asociados con Arduino (también perfilado en este libro) para producir placas para revender usando la marca de Arduino.

SparkFun también tiene un departamento educativo dedicado a crear un currículum práctico para enseñar a estudiantes acerca de electrónicos usando partes para prototipear. Dado que SparkFun siempre ha estado dedicada a permitir que otras personas recreen y arreglen sus productos por su cuenta, el enfoque más reciente es introducir a personas jóvenes a la tecnología, esto es una extensión natural de su negocio central.

"Tenemos la carga y la oportunidad de educar a la siguiente generación de ciudadanos técnicos. Nuestro objetivo es afectar las vidas de 350 000 estudiantes preuniversitarios para el 2020", dijo Nathan.

La licencia Creative Commons que llevan todos los productos de SparkFun es central para su misión. La licencia no sólo señala una voluntad de compartir, sino que también expresa un deseo de que otros entren y jugueteen con sus productos, tanto para aprender como para mejorar los productos. SparkFun usa la licencia Atribución-CompartirIgual (CC BY-SA), que es una licencia *copyleft* que permite a las personas hacer cualquier cosa con el contenido siempre y cuando den el crédito pertinente y hagan cualquier adaptación disponible bajo los mismo términos de licenciamiento.

Desde el inicio, Nathan ha tratado de crear un ambiente de trabajo en SparkFun donde él mismo querría trabajar. El resultado es lo que parece ser un lugar de trabajo bastante divertido. La compañía de Estados Unidos tiene su sede en Boulder, Colorado. Tienen unas instalaciones de 80 000 pies cuadrados (aproximadamente 7 400m^2), donde diseñan y elaboran sus productos. Ofrecen visitas públicas al espacio varias veces a la semana y abren sus puertas al público una vez al año para una competencia.

El evento público, llamado *Autonomous Vehicle Competition* (Competencia de Vehículos Autónomos), atrae entre 1000 y 2000 clientes y entusiastas de la tecnología de los alrededores a una carrera entre sus propios *bots*, a participar en talleres de entrenamiento y socializar. Desde una perspectiva de negocio, Nathan dice que es una idea terrible.

Pero ellos no realizan el evento por razones de negocio. "La razón por la que lo hacemos es porque yo viajo e interactúo con nuestros clientes todo el tiempo, pero la mayoría de nuestros empleados no", dijo. "Este evento le da a nuestros empleados la oportunidad de tener un contacto cara a cara con nuestros clientes." El evento brinda a su trabajo un elemento humano, lo cual lo hace más significativo.

Nathan ha trabajado duro para inculcar un significado más profundo al tra-

bajo que hace SparkFun. La compañía está, por supuesto, enfocada en ser fiscalmente responsable, pero en última instancia los dirige algo más que el dinero. “La ganancia no es el objetivo; es el producto de un plan bien ejecutado”, dijo Nathan. “Nos enfocamos en lograr un mayor impacto en el mundo.” Nathan cree que tienen a los empleados más brillantes y asombrosos porque no se enfocan de forma particularmente en el resultado financiero.

La compañía está comprometida con la transparencia y comparte todos sus estados financieros con sus empleados. Por lo general, también se esfuerzan para evitar ser otra corporación más sin alma. Tratan activamente de revelar a los humanos detrás de la compañía y trabajan para asegurar que las personas que vienen a su sitio no sólo encuentren contenido sin cambios.

La clientela de SparkFun está en gran medida conformada por entusiastas industriosos de la electrónica. Tienen clientes que se involucran regularmente en dar soporte a clientes de la compañía, respondiendo de forma independiente a preguntas en foros y las secciones de comentarios de los productos. Los clientes también brindan nuevas ideas de productos a la compañía. Sparkfun revisa de forma regular mediante las sugerencias de los clientes y trata, en la medida de lo posible, de construir sobre éstas. “Desde el inicio, escuchamos a la comunidad. Los clientes identifican puntos débiles, y nosotros diseñamos algo para solucionarlos”, dijo Nathan

Sin embargo, este tipo de involucramiento con los clientes no siempre se traduce en personas contribuyendo de forma activa en los proyectos de SparkFun. La compañía tiene un repositorio público de código de software en línea para cada uno de sus dispositivos. En un proyecto particularmente activo, sólo habrá cerca de una docena de personas contribuyendo con mejoras significativas. La mayoría están relativamente sin tocar por el público. “Hay una teoría de que al publicar el código, ellos vendrán”, dijo Nathan. “Eso no es realmente cierto.”

En lugar de enfocarse en la co-creación con sus clientes, Sparkfun permite que las personas copien, jugueteen y mejoren productos por su propia cuenta. Invierten mucho en la creación de tutoriales y demás materiales diseñados para ayudar a que las personas entiendan cómo trabajan sus productos, de forma que puedan arreglar y mejorar cosas de forma independiente. “Algo que me da mucha alegría es cuando las personas toman los diseños de fuente abierta y luego construyen sus propias tarjetas de circuitos a partir de nuestros diseños”, dijo Nathan.

Obviamente, abrir los diseños de sus productos es un paso necesario si su objetivo es empoderar al público. Nathan también cree firmemente que esto les genera más dinero porque los lleva a enfocarse en brindar el máximo valor. En lugar de diseñar un nuevo producto y protegerlo para extraer tanto dinero como

sea posible, también liberan las llaves necesarias para que otros lo construyan por ellos mismos y luego utilizan el tiempo y los recursos de la compañía en innovación y servicio.

Desde una perspectiva a corto plazo, SparkFun puede perder unos pocos dólares cuando otras personas copian sus productos. Pero a largo plazo, esto los hace un negocio más ágil e innovador. En otras palabras, los hace el tipo de compañía que se propusieron ser.

25. TeachAIDS

TeachAIDS es una entidad no lucrativa que crea materiales educativos designados para enseñar a gente alrededor del mundo acerca del VIH y el SIDA. Fundada en 2005 en Estados Unidos.

http://teachaids.org

Modelo de ingresos: patrocinios.

Fecha de la entrevista: 24 de marzo de 2016.

Entrevistados: Piya Sorcar, el CEO y Shuman Ghosemajumder, el presidente.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

TeachAIDS es una compañía de medios inusual con un modelo de ingresos convencional. Como la mayoría de las compañías de medios, están subsidiadas por los anuncios. Los corporativos pagan por que sus logotipos aparezcan en los materiales educativos que distribuye TeachAIDS.

Pero a diferencia de la mayoría de las compañías de medios, TeachAIDS es una organización sin fines de lucro con una misión puramente social. está dedicada a la educación de la población global acerca del VIH y el SIDA, particularmente en las partes del mundo donde los esfuerzos educativos han sido históricamente infructuosos. Su contenido educativo es presentado utilizando software interactivo, siguiendo métodos basados en las últimas investigaciones acerca de cómo aprende la gente. TeachAIDS proporciona el contenido en más de 80 países. En todos estos casos, éste es traducido al lenguaje local y ajustado para apegarse a las normas y costumbres locales. Todo el contenido es libre y se pone a disposición bajo una licencia Creative Commons.

TeachAIDS es una labor de amor para el fundador y CEO Piya Sorcar, quien gana un salario de un dólar por año de la entidad no lucrativa. El proyecto surgió de la investigación que estaba haciendo mientras estudiaba su doctorado en la Universidad de Stanford. Estaba leyendo reportes acerca de India, dándose cuenta de que podría ser la siguiente “zona caliente” de personas viviendo con

VIH. A pesar de que entidades nacionales e internacionales invertían cientos de millones de dólares en esfuerzos para la prevención del VIH, los reportes mostraban que los niveles de conocimiento eran todavía mínimos. Las personas no estaban conscientes si el virus podía ser transmitido por medio de la tos o del estornudo, por ejemplo. Apoyado por un equipo interdisciplinario de expertos en Stanford, Piya realizó estudios similares, los cuales corroboraron la investigación anterior. Encontraron que la principal causa del limitado entendimiento fue que el VIH, y los problemas relacionados con él, eran frecuentemente considerados demasiado tabú para discutirlo de manera exhaustiva. El otro gran problema era que la educación en este tema se divulgaba principalmente mediante la publicidad televisiva, carteles, y otras campañas de los medios de comunicación masivos, lo que significaba que las personas estaban recibiendo únicamente pedazos de información.

A finales del 2005, Piya y su equipo usaron un diseño derivado en investigaciones para crear nuevos materiales educativos y trabajaron con socios locales en la India para ayudar a distribuirlos. Tan pronto como el software de animación fue colocado en línea, el equipo de Piya comenzó a recibir solicitudes de individuos y gobiernos que estaban interesados en llevar ese modelo a más países. "Nos dimos cuenta rápidamente de que educar a grandes poblaciones sobre temas que eran considerados tabú sería un reto. Comenzamos a identificar socios locales óptimos y trabajamos para crear una educación eficaz, culturalmente apropiada", dijo Piya.

Poco después del lanzamiento inicial, el equipo de Piya decidió convertir el esfuerzo en una organización sin fines de lucro independiente de la Universidad de Stanford. También decidieron utilizar las licencias de Creative Commons en los materiales.

Dada su misión educativa, TeachAIDS tiene un interés obvio en que estos materiales se compartan tan ampliamente como sea posible. Pero también necesitaban preservar la integridad de la información médica en el contenido. Escogieron la licencia Atribución-NoComercial-NoDerivadas (CC BY-NC-ND), la cual esencialmente le da al público el derecho de distribuir únicamente copias literales del contenido, y para propósitos no comerciales. "Queríamos dar atribución a TeachAIDS, y no podíamos respaldar los materiales derivados sin examinarlos", comentó el cofundador y director Shuman Ghosemajumder. "Era casi una obviedad elegir una licencia CC, porque era una solución *plug-and-play* exactamente a este problema. Nos ha permitido escalar nuestros materiales de forma segura y rápida en todo el mundo, preservando nuestro contenido y protegiéndonos al mismo tiempo."

Escoger una licencia que no permita la adaptación del contenido fue consecuencia de la cuidadosa precisión con la que TeachAIDS elabora su contenido.

La organización invierte fuertemente en investigación y pruebas para determinar el mejor método de transmitir la información. “Crear contenidos de alta calidad es lo que más nos importa”, Piya comentó. “La investigación impulsa todo lo que hacemos.”

Un hallazgo importante fue que la gente acepta el mensaje mejor cuando proviene de voces familiares en las que confían y que admiran. Para alcanzar esto, TeachAIDS investiga iconos culturales que pudieran resonar mejor con sus audiencias objetivo y las recluta para donar su encanto y sus voces para usarlas en el software de animación. Las celebridades involucradas varían para cada versión adaptada de los materiales.

La adaptación local es probablemente el aspecto individual más importante de la manera en que TeachAIDS crea su contenido. Mientras que cada versión regional se construye a partir de la misma base de material científico, destinan muchos recursos en personalizar el contenido para cada población en particular. Dado que usan una licencia CC que no permite al público adaptar el contenido, TeachAIDS retiene cuidadoso control sobre el proceso de adaptación local. El contenido es traducido al lenguaje local, pero también hay cambios sustanciales y de formato para reflejar diferencias culturales. Este proceso resulta en cambios menores, como escoger diferentes modismos basados en el lenguaje local, y cambios significativos, como crear versiones por género para lugares donde las personas tiendan más a aceptar la información proveniente de alguien de su mismo género.

El proceso de adaptación local depende por completo de sus voluntarios, quienes están fuertemente comprometidos con la causa, y la organización ha tenido mejores resultados controlando la calidad de los materiales cuando recurren a voluntarios y no a traductores pagados. Para el control de calidad, TeachAIDS tiene tres equipos de voluntarios separados traduciendo los materiales del inglés a las lenguas locales y personalizando el contenido buscando seguir normas y costumbres locales. Esas tres versiones son entonces analizadas y combinadas en una traducción maestra única. TeachAIDS tiene equipos adicionales de voluntarios que traducen esa versión de vuelta al inglés para cotejar qué tan bien se ajusta con los materiales originales. Repiten este proceso hasta que alcanzan una versión traducida que cumple con sus estándares. Para la versión tibetana, pasaron por este ciclo 11 veces.

TeachAIDS emplea trabajadores de tiempo completo, contratistas y voluntarios, todos en diferentes cargos y configuraciones organizacionales. Son cuidadosos en emplear personal con antecedentes diversos para crear los materiales, incluyendo maestros, estudiantes y doctores, así como individuos experimentados en trabajar en el espacio ONG. Esta diversidad y amplitud de conocimiento ayuda a garantizar que sus materiales resuenen con gente de todo tipo. Adi-

cionalmente, TeachAIDS trabaja de cerca con los guionistas y directores para ayudar a mantener los conceptos entretenidos y fáciles de entender. El proceso creativo inclusivo, pero altamente controlado, es realizado completamente por personas que son invitadas a participar específicamente para ayudar con un proyecto en particular, en vez del equipo habitual. El producto final que crean es diseñado para no requerir entrenamiento de la gente para llevarlo a cabo en la práctica. "En nuestra investigación, encontramos que no podemos depender de que la gente transmita la información correctamente, incluso si tienen la mejor de las intenciones", comentó Piya. "Necesitamos materiales donde puedas apretar un botón y funcionen."

El equipo de Piya fue capaz de producir todas estas versiones a lo largo de varios años con un personal que nunca excedió los ocho empleados de tiempo completo. La organización puede reducir sus costos al depender fuertemente en los voluntarios y las donaciones en especie. Sin embargo, el mantenimiento de una entidad no lucrativa necesitaba un modelo de ingresos sostenible para subvencionar la creación de contenido y la distribución física de los materiales. Cobrar incluso un precio pequeño simplemente no era una opción. "Los educadores de varias entidades no lucrativas alrededor del mundo estaban simplemente creando sus propios materiales usando cualquier cosa que pudieran encontrar gratuita en línea", comentó Shuman. "La única manera de persuadirlos de usar nuestro modelo altamente efectivo era hacerlo completamente gratuito."

Como muchos creadores de contenido ofrecen su trabajo gratuitamente, ellos establecieron anuncios publicitarios como un modelo de financiamiento. Pero fueron extremadamente cuidadosos de no dejar que los anuncios publicitarios comprometieran su credibilidad o que socavaran la gran inversión que habían puesto en crear contenidos de calidad. Los patrocinadores del contenido no tenían habilidad de influir en la sustancia del contenido, e incluso no podían crear contenido publicitario. Los patrocinadores sólo obtenían el derecho de que sus logotipos aparecieran antes y después del contenido educativo. Todo el contenido permanece bajo la marca de TeachAIDS.

TeachAIDS es cuidadoso de no buscar financiamiento para cubrir los costos de un proyecto específico. En vez de eso, los patrocinios están estructurados como donaciones sin restricciones para la organización. Esto le da más estabilidad, pero incluso más importante, les permite subvencionar proyectos que están siendo adaptados localmente para áreas que no tienen patrocinadores. "Si únicamente creamos versiones basadas en dónde podemos obtener patrocinios, sólo tendríamos materiales para los países ricos", comentó Shuman.

Hasta 2016, TeachAIDS ha tenido docenas de patrocinadores. "Cuando vamos a un nuevo país, varias compañías escuchan de nosotros y se acercan.

No tenemos que hacer mucho para encontrarlos o atraerlos", comentó Piya. Piensan que los patrocinios son fáciles de vender porque ofrecen mucho valor a los patrocinadores. Los patrocinios dan a las corporaciones la oportunidad de alcanzar nuevas audiencias con sus marcas, pero a un costo mucho menor que otros canales de anuncios. La audiencia para el contenido de TeachAIDS también tiene un sesgo hacia los jóvenes, quienes son una parte demográfica deseable para las marcas. A diferencia de los anuncios tradicionales, el contenido no cambia al paso del tiempo, por lo cual una inversión en un patrocinio puede beneficiar a la marca por muchos años.

Algo que resulta importante es que el valor que obtienen los patrocinadores corporativos va más allá de las consideraciones comerciales. Como una entidad no lucrativa con una misión social claramente articulada, los patrocinios corporativos son donaciones a la causa. "Esto es algo de lo que las compañías pueden estar orgullosas internamente", comentó Shuman. Algunas incluso han construido campañas publicitarias alrededor del hecho de que han patrocinado estas iniciativas.

El núcleo de la misión de TeachAIDS —asegurar acceso global a la educación capaz de salvar la vida— está en el corazón de todo lo que la organización realiza. Esto refuerza el trabajo y motiva a los fundadores. La licencia CC en los materiales que crean promueve esa misión, permitiéndoles escalar sus materiales por todo el mundo con seguridad y oportunidad."La licencia Creative Commons ha sido como un punto de inflexión para TeachAIDS", comentó Piya.

26. Tribe of Noise

Tribe of Noise es una plataforma de música con fines de lucro que sirve a las industrias fílmica, de TV, video, juegos, y de medios en tienda. Fue fundada en 2008 en los Países Bajos (Holanda).

http://www.tribeofnoise.com

Modelo de ingresos: cargos por una cuota de transacción.

Fecha de la entrevista: 26 de enero de 2016.

Entrevistado: Hessel van Oorschot, cofundador.

Perfil escrito por Paul Stacey

A principios de los años 2000, Hessel van Oorschot era un empresario que dirigía un negocio donde asesoraba a quienes dirigían otras empresas de tamaño mediano acerca de cómo crear un negocio en línea. Fue también el coautor de diversos cuadernos de trabajo para que las pequeñas y medianas empresas lo utilizaran para optimizar sus negocios para la Web. Por medio de su trabajo temprano, Hessel se familiarizó con los principios del licenciamiento permisivo, incluyendo el uso de software de fuentes abiertas y Creative Commons.

En 2005, Hessel y Sandra Brandenburg lanzaron una iniciativa de producción de videos para nicho. Casi inmediatamente, se toparon con problemas relacionados con encontrar y licenciar pistas de música. Todo lo que podían encontrar era la música fría y estándar de *stock*. Pensaron buscar sitios Web donde pudieran licenciar la música directamente de su creador sin tener que pasar por disqueras o agentes. Pero en 2005, la posibilidad de licenciar música directamente del titular de sus derechos no era suficientemente fácil de encontrar.

Contrataron a dos abogados para investigar a mayor profundidad, y si bien encontraron cinco o seis ejemplos, Hessel vio que los modelos de negocio que éstos seguían eran insuficientes. Los abogados expresaron su interés en ser su equipo legal si decidían perseguir esto como una oportunidad de negocios. Hessel dice: “cuando los abogados están interesados en una empresa de este

tipo, puede ser que sea algo especial". Entonces, después de algo más de investigación, a principios de 2008 Hessel y Sandra se decidieron a construir una plataforma.

Construir una plataforma representó un problema real comparable con el del huevo y la gallina. La plataforma tenía que construir una comunidad en línea de titulares de derechos en el campo de la música y, al mismo tiempo, dar a la comunidad la información y las ideas acerca de cómo trabaja esta nueva economía. La disposición de la comunidad para probar nuevos modelos de negocio musicales requiere de una relación de confianza.

En julio de 2008, Tribe of Noise abrió sus puertas virtuales con un par de cientos de músicos dispuestos a utilizar la licencia CC BY-SA (Atribución-CompartirIgual) para una parte limitada de sus repertorios. Los dos empresarios querían liberar del tortuoso camino a los creadores de medios que requirieran licenciar música, y resolver los problemas que ambos habían experimentado personalmente para encontrarla.

Al tiempo que su comunidad iba creciendo, Hessel recibió una llamada telefónica de una compañía que creaba listas de reproducción para su uso dentro de negocios, preguntando si tenían suficiente material con licencias tipo Creative Commons que pudieran utilizar. Los negocios requieren de música de calidad, de fácil escucha, aunque no necesariamente *hits*, un poco como un programa de radio sin DJ. Esto abrió una nueva oportunidad para Tribe of Noise. Iniciaron su servicio de música dentro del negocio, utilizando música (licenciada bajo CC BY-SA) subida por la comunidad de músicos de Tribe of Noise.[1]

En la mayor parte de los países, los artistas, autores y músicos se unen a una sociedad recaudatoria que gestiona el licenciamiento y ayuda a cobrar las regalías. En la Unión Europea, las sociedades de recolección de copyright típicamente conforman monopolios en sus respectivos mercados nacionales. Además de lo anterior, requieren que sus miembros les transfieran derechos exclusivos de administración por todos sus trabajos. Esto complica el panorama para Tribe of Noise, que quiere representar a los artistas, o por lo menos a una parte de su repertorio. Hessel y su equipo legal se pusieron en contacto con estas sociedades recaudadoras, iniciando con las holandesas. ¿Cuál sería la mejor manera legal que respetara los deseos de los compositores y los músicos que estuvieran interesados en nuevos modelos, como el Servicio de Música Dentro del Negocio? Las sociedades recaudadoras en un principio se vieron reacias y se negaron a cooperar, pero Tribe of Noise persistió, argumentando que ellos trabajan de forma primaria con *artistas unicornio* y les brindan exposición en partes del mundo donde no es fácil llegar en avión, y ha resultado una fuente de ingresos —esto los convenció de que estaba bien. Pero, dice Hessel: "Seguimos

[1] http://www.instoremusicservice.com

luchando por una buena causa todos los días.”

En vez de construir una fuerza de ventas más grande, Tribe of Noise se alió con las grandes organizaciones que tienen muchos clientes, quienes pueden actuar como una especie de sus revendedores. La red de comunicaciones más grande de los Países Bajos, por ejemplo, vende suscripciones al servicio de música en el negocio de Tribe a sus clientes empresariales, los cuales incluyen a los vendedores de artículos de moda y centros de entrenamiento físico. Tienen un trato similar con la principal asociación profesional que representa a hoteles y restaurantes en el país. Hessel espera “copiar y pegar” este servicio hacia otros países en que las sociedades recaudadoras comprendan lo que puede hacerse con Creative Commons. Fuera de los Países Bajos, se han presentado adopciones tempranas en Escandinavia, Bélgica y Estados Unidos.

Tribe of Noise no le paga a los músicos por adelantado; lo hace cuando su música es utilizada en sus canales de música en tiendas. La cantidad de recursos que reciben los músicos es de 42.5 %. No es fuera de lo común en el modelo tradicional que el artista reciba únicamente entre 5 y 10 %, con lo que una participación de 40 % es un negocio significativamente mejor. Así es como presentan el ejemplo en su sitio Web:

Algunas de las canciones de determinado artista (licenciadas bajo CC BY-SA), cinco en total por poner un ejemplo, han sido seleccionadas para un canal de música en el negocio, que se transmite a un conglomerado con 1000 tiendas en el país. En este caso, la lista de reproducción global contiene 350 canciones, con lo que la proporción del músico es 5/350 = 1.43 %. El costo de licenciamiento acordado con el conglomerado es de US$12 por mes por reproducción. Así que si 42.5 % de esto es compartido con los músicos de Tribe en esta lista, y su participación es de 1.43 %, termina recibiendo US$12 * 1000 tiendas * 0.425 * 0.142 = US$73 por mes.[2]

Tribe of Noise tiene otro modelo que no involucra a Creative Commons. En una encuesta a sus miembros, la mayor parte dijeron que les gusta la exposición que les da Creative Commons y la forma en que les permite llegar a otros para compartir y remezclar. Sin embargo, les ha costado aceptar el hecho de que las licencias Creative Commons sean perpetuas. Muchos músicos comparten la mentalidad de que, un día, una de sus canciones se volverá un *hit* de la noche a la mañana. Si eso ocurriera, el licenciamiento CC BY-SA les impediría volverse ricos por las ventas de dicha canción.

El equipo legal de Hesse obtuvo esta retroalimentación y creó un segundo modelo, así como un área separada de la plataforma llamada Tribe of Noise Pro. Las canciones subidas a Tribe of Noise Pro no están licenciadas bajo Creative Commons; Tribe of Noise creó, en vez de esto, un contrato de “explotación no

[2] http://www.tribeofnoise.com/info_instoremusic.php

exclusiva”, similar a una licencia Creative Commons, pero que permite a los músicos abandonarlo cuando quieran. Cuando lo hacen, Tribe of Noise retira su música de la plataforma en un lapso de entre uno y dos meses. Esto permite al músico reutilizar su canción para un posible mejor acuerdo.

Tribe of Noise Pro está principalmente enfocado a los creadores de medios que buscan música. Si compran una licencia de este catálogo, no hace falta que indiquen el nombre del creador; únicamente licencian la canción por un monto específico. Esto representa una buena ganancia para los creadores de medios. Y los músicos pueden retirar su repertorio en el momento que lo consideren mejor. Hessel opina que esto lleva a acuerdos más directos y limpios.

Muchos músicos suben canciones tanto al catálogo Pro como al área comunitaria. No hay muchos artistas que suban su contenido únicamente a Tribe of Noise Pro, el cual tiene un repertorio musical mucho menor que el área comunitaria.

Hessel considera que ambos son mutuamente complementarios. necesarios para que el modelo funcione. Con toda una generación de músicos interesada en la economía de compartir, el área comunitaria es donde pueden construir confianza, crear exposición y generar dinero. Después de eso, los músicos pueden desarrollar mayor interés en explorar otros modelos como el de Tribe of Noise Pro.

Cada músico que se une recibe su propia página personal y un espacio Web ilimitado gratuito para subir toda la música de su creación que quieran. Tribe of Noise es también una red social; colegas músicos y profesionales pueden: votar por una canción, comentar en ella, e indicar que /les gusta/. Los administradores de comunidad interactúan con los miembros y les brindan soporte, y los supervisores musicales seleccionan y eligen de entre las canciones subidas, ya sea para reproducción en el negocio o para promoverlas a productores de medios. Los miembros realmente gustan de que haya gente en la plataforma que genuinamente se involucra con ellos.

Otra manera en que Tribe of Noise cree comunidad e interés es con concursos, mismos que se organizan en conjunto con los clientes. Éstos especifican lo que quieren, y cualquier miembro puede proponer una canción. Los concursos típicamente incluyen premios, exposición y dinero. Además de impulsar el involucramiento de los miembros, los concursos les ayudan a aprender cómo es que se trabaja con los clientes: escuchándolos, comprendiendo lo que quieren y creando una canción que cubra dicha necesidad.

Tribe of Noise tiene ahora 27 000 miembros de 192 países, y muchos están explorando modelos tipo hágalo-usted-mismo para obtener mayores ingresos. Algunos provienen de los sellos y editores musicales, quienes, después de cruzar la forma tradicional de licenciamiento de la música, vieron el sentido que

este modelo tiene para ellos. Otros son jóvenes músicos, que crecieron con una mentalidad de hágalo-usted-mismo y ven muy pocas razones para comprometerse con un tercero o entregar parte del control. Como sea, un pequeño pero creciente grupo de los miembros de Tribe están persiguiendo un modelo híbrido licenciando algunas de sus canciones bajo CC BY-SA y usando, junto con otros, a las sociedades autorales como ASCAP o BMI.

No es poco común que organizaciones de derechos performáticos, sellos musicales o editores musicales firmen sus contratos con los músicos demandando la exclusividad. Esos acuerdos no permiten a los músicos subir sus creaciones a Tribe of Noise. En Estados Unidos, puede otorgarse a una asociación autoral la administración de únicamente un conjunto de piezas pero, en varios países de Europa, estas asociaciones prefieren representar el repertorio entero del artista (aunque la Comisión Europea está haciendo algunos cambios). Tribe of Noise trata con este asunto todo el tiempo y emite una advertencia al usuario cuando sube una canción. Si las asociaciones autorales están dispuestas a ser abiertas y flexibles, y hacer lo máximo por sus miembros, pueden considerar a organizaciones como Tribe of Noise como un lindo agregado, generando más exposición y ganancia para los músicos a quienes representan. Hasta ahora, Tribe of Noise ha podido operar sin tener que enfrentar batallas legales.

Para Hessel, la llave del éxito de Tribe of Noise es la confianza. El hecho de que las licencias Creative Commons funcionen de la misma manera en todo el mundo y que hayan sido traducidas a todos los lenguajes verdaderamente ayuda a construir dicha confianza. Tribe of Noise busca crear un modelo donde puedan trabajar junto con músicos y sólo pueden hacerlo cuando hay una comunidad viva y con energías, con gente que piensa que Tribe of Noise actúa con el mejor interés de todos los involucrados en mente. Creative Commons posibilita crear un nuevo modelo de negocios para la música, un modelo basado en la confianza.

27. Fundación Wikimedia

La fundación Wikimedia es una organización sin fines de lucro que hospeda Wikipedia y sus proyectos hermanos. Fundada en 2003 en Estados Unidos.

http://wikimediafoundation.org

Modelo de ingresos: donaciones.

Fecha de la entrevista: 18 de diciembre de 2015.

Entrevistados: Luis Villa, ex director de Compromiso Comunitario, y Stephen LaPorte, asesor legal.

Perfil escrito por Sarah Hinchliff Pearson

Casi cualquier persona con una presencia en línea conoce la Wikipedia.

De muchas maneras, es el proyecto abierto preeminente: la enciclopedia en línea es creada enteramente por voluntarios. Cualquiera en el mundo puede editar los artículos. Todo el contenido está disponible sin costo para todos en línea. Éste es liberado bajo licencias Creative Commons que permiten a las personas reutilizarlo y adaptarlo para cualquier propósito.

Para diciembre del 2016, había más de 42 millones de artículos en los 295 lenguajes de la enciclopedia en línea, de acuerdo con —¿ quién más?— el artículo de la Wikipedia acerca de la Wikipedia.

Wikimedia es una organización sin fines de lucro que opera desde Estados Unidos que es dueña del nombre de dominio de la Wikipedia y alberga al sitio web, así como a muchos otros sitios relacionados como Wikidata y Wikimedia Commons. La fundación emplea cerca de 280 personas, quienes trabajan para apoyar el proyecto que albergan. Pero el verdadero corazón de la Wikipedia y sus proyectos hermanos es su comunidad, que es de número variable, pero cerca de 75 000 voluntarios editan y mejoran los artículos de la Wikipedia cada mes. Los voluntarios están organizados en varias formas alrededor del mundo, incluyendo capítulos formales de Wikimedia (mayormente nacionales), grupos

enfocados en un tema en particular, grupos de usuarios, y varios miles que no están conectados con alguna organización en particular.

Como nos comentó Stephen LaPorte, consejero legal de Wikimedia: “Se dice frecuentemente que la Wikipedia trabaja en la práctica pero no en la teoría.” Aunque indudablemente tiene sus retos y fallas, Wikipedia y sus proyectos hermanos son un testigo impresionante del poder de la colaboración humana.

Debido a su extraordinaria visión y alcance, se siente un poco como un unicornio. Ciertamente, no hay nada como la Wikipedia. Sin embargo, mucho de lo que hace a los proyectos exitosos —comunidad, transparencia, una misión sólida, confianza— son consistentes con lo que se necesita para ser hecho con Creative Commons. Con Wikipedia, simplemente todo ocurre en una escala sin precedentes.

La historia de Wikipedia ha sido contada muchas veces. Para nuestros propósitos, es suficiente con saber que el experimento comenzó en 2001 en una escala pequeña, inspirado por la loca noción de que posiblemente un proyecto verdaderamente abierto y colaborativo podría crear algo significativo. En este punto, Wikipedia es tan ubicuo y tan arraigado en nuestras vidas digitales que el hecho de su existencia parece menos evidente. Pero fuera del software, Wikipedia es posiblemente el único y más impactante ejemplo de creación comunitaria. Cada día, 700 artículos nuevos son creados en Wikipedia, y casi 15 000 ediciones son hechas cada hora.

La naturaleza del contenido que la comunidad elabora es ideal para la creación conjunta. “Una enciclopedia es algo en donde las mejoras incrementales comunitarias ciertamente funcionan”, nos comentó Luis Villa, ex director de Participación Comunitaria. Las reglas y procesos que rigen la creación conjunta en Wikipedia y sus procesos hermanos son dirigidos por la comunidad y varían según el lenguaje de edición. Hay libros enteros acerca de la complejidad de sus procedimientos, pero hablando en general, hay pocas excepciones a la regla de que toda persona puede editar cualquier artículo, incluso sin haber registrado una cuenta en su sistema. El extenso proceso de revisión entre pares incluye elaborados sistemas para resolver disputas, métodos para manejar áreas de temas particularmente controvertidos, páginas de discusión explicando decisiones, y mucho, mucho más. La decisión de la fundación Wikimedia de dejar la gobernanza de los proyectos a la comunidad es claramente deliberada. “Observamos las cosas que la comunidad puede hacer bien y queremos permitir que las siga haciendo”, comentó Stephen. En vez de entrometerse, la fundación enfoca su tiempo y recursos en lo que la comunidad no puede hacer tan efectivamente, como la ingeniería de software que soporta la infraestructura técnica de los sitios. En 2015–2016, cerca de la mitad del presupuesto de la fundación fue destinado al soporte directo para los sitios de Wikimedia.

Parte del presupuesto se destina a los servidores y al soporte de TI en general, pero la fundación también invierte una cantidad significativa en diseño de arquitectura para ayudar a que el sitio funcione de la forma más efectiva posible. "Hay una evolución continua del sistema para mantener el balance y así evitar que Wikipedia se convierta en el muro de graffiti más grande del mundo", comentó. Dependiendo de cómo se mida, entre 90 y 98 % de las ediciones en la Wikipedia son positivas. Parte de ese éxito se puede atribuir a las herramientas que Wikimedia tiene para tratar de incentivar a los buenos actores."El secreto para tener cualquier comunidad saludable es mantener a la gente correcta", comentó. "Los vándalos tienden a aburrirse e irse. Eso es parcialmente nuestro modelo de trabajo y, generalmente, la naturaleza humana." La mayor parte del tiempo, la gente quiere hacer lo correcto.

Wikipedia no depende únicamente del buen comportamiento dentro de su comunidad y en sus sitios, sino también en todos los demás una vez que el contenido deja Wikipedia. Todo el texto de Wikipedia esta disponible bajo una licencia Atribución-CompartirIgual (CC BY-SA), lo que significa que puede ser usado para cualquier propósito y modificado en tanto se dé crédito y cualquier adición sea compartida con el público bajo la misma licencia. En teoría, eso significa que cualquiera puede copiar el contenido y comenzar una nueva Wikipedia. Pero como explicó Stephen: "Ser abierto únicamente ha hecho a Wikipedia más grande y más fuerte. El deseo de proteger no es siempre lo mejor para todos."

Por supuesto, la principal razón por la que nadie ha cooptado exitosamente a Wikipedia es que los esfuerzos de los imitadores no tienen una comunidad para sostener lo que hacen. Wikipedia no es simplemente una fuente de contenido reciente-y-al-minuto en cualquier tema dado —es también un entramado de humanos trabajando junto en un millón de formas diferentes, en un millón de capacidades diferentes, por un millón de razones diferentes. Mientras que muchos han intentado adivinar qué es lo que la hace funcionar tan bien, el hecho es que no hay una explicación única. "En un movimiento tan grande como el nuestro, hay una increíble diversidad de motivaciones", comentó Stephen. Por ejemplo, hay un editor de la Wikipedia en inglés que ha corregido un único error gramatical en los artículos más de 48 000 veces.[1] Sólo una fracción de los usuarios de Wikipedia son editores. Pero editar no es el único medio para contribuir. "Algunos donan textos, otros donan imágenes, algunos hacen donaciones económicas", nos comentó Stephen. "Todos contribuyen."

Pero la gran mayoría de los que usamos la Wikipedia no somos contribuyentes; somos lectores pasivos. La fundación Wikimedia sobrevive principalmente de las donaciones individuales, con un promedio de 15 dólares. Porque la Wiki-

[1] http://gimletmedia.com/episode/14-the-art-of-making-and-fixing-mistakes/

pedia es uno de los 10 sitios web más populares en términos de total de páginas vistas, las donaciones de una pequeña porción de esa audiencia se pueden traducir en una gran cantidad de dinero. En el año fiscal 2015–2016, recibieron más de 77 millones de dólares de más de cinco millones de donadores.

La fundación cuenta con un equipo de recaudación de fondos que trabaja todo el año, pero la mayor parte de sus ingresos se produce durante la campaña de diciembre en Australia, Canadá, Irlanda, Nueva Zelanda, Reino Unido y Estados Unidos. Ellos participan en las pruebas de usuario y la investigación para maximizar el alcance de sus campañas de recaudación de fondos, su mensaje: Proporcionamos a nuestros lectores y al mundo un valor inmenso, así que contribuyan de vuelta. Cada poco ayuda. Con las suficientes miradas, ellos están bien.

La visión de la fundación Wikimedia es un mundo en el cual cada ser humano puede compartir libremente en la suma de todo el conocimiento. Trabajan para realizarlo al capacitar a la gente alrededor del mundo para crear contenido educativo hecho libremente disponible bajo una licencia abierta o en el dominio público. Stephen y Luis comentaron que la misión, la cual está enraizada en la misma filosofía detras de Creative Commons, dirige todo lo que hace la fundación.

La filosofía detrás de la empresa también permite a la fundación ser sostenible financieramente. Infunde confianza en sus lectores, lo cual es básico para la estrategia de ingresos, ya que se apoya en las donaciones de sus lectores. También infunde confianza en su comunidad.

Cualquier edición en la Wikipedia podría estar motivada por un número casi infinito de razones. Pero la misión social del proyecto es lo que une a la comunidad global. “Wikipedia es un ejemplo de como una misión puede motivar un movimiento entero”, nos dijo Stephen.

Por supuesto, lo que resulta de dicho movimiento es uno de los más grandes recursos públicos de Internet. “Internet tiene muchos negocios y tiendas, pero faltan los equivalentes digitales de los parques y espacios abiertos públicos”, dice. “Wikipedia encontró un medio de ser ese espacio público abierto.”

Bibliografía

Alperovitz, Gar. What Then Must We Do? Straight Talk about the Next American Revolution; Democratizing Wealth and Building a Community-Sustaining Economy from the Ground Up. White River Junction, VT: Chelsea Green, 2013.

Anderson, Chris. Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing, reimpresión con nuevo prefacio. Nueva York: Hyperion, 2010.

Chris Anderson. Makers: The New Industrial Revolution. Nueva York: Signal, 2012.

Ariely, Dan. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. Rev. ed. Nueva York: Harper Perennial, 2010.

Bacon, Jono. The Art of Community. 2a. Ed. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2012.

Benkler, Yochai. The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven: Yale University Press, 2006. http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf (licenciado bajo CC BY-NC-SA).

Benyayer, Louis-David, ed. Open Models: Business Models of the Open Economy. Cachan, Francia: Without Model, 2016. http://www.slideshare.net/WithoutModel/open-models-book-64463892 (licenciado bajo CC BY-SA).

Bollier, David. Commoning as a Transformative Social Paradigm. Artículo escrito bajo encargo del Next Systems Project. Washington, DC: Democracy Collaborative, 2016. http://thenextsystem.org/commoning-as-a-transformative-social-paradigm/.

David Bollier. *Think Like a Commoner: A Short Introduction to the Life of the Commons*. Gabriola Island, BC: New Society, 2014.

Bollier, David y Pat Conaty. Democratic Money and Capital for the Commons: Strategies for Transforming Neoliberal Finance through Commons-Based Alternatives. Reporte en el Commons Strategies Group Workshop en cooperación con la Fundación Heinrich Böll, Berlín, Alemania, 2015. http://bollier.org/democratic-money-and-capital-commons-report-pdf. Para mayor informa-

ción, vea http://bollier.org/blog/democratic-money-and-capital-commons.

Bollier, David, and Silke Helfrich, eds. The Wealth of the Commons: A World Beyond Market and State. Amherst, MA: Levellers Press, 2012.

Botsman, Rachel, and Roo Rogers. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. Nueva York: Harper Business, 2010.

Boyle, James. The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind. New Haven: Yale University Press, 2008.

http://www.thepublicdomain.org/download/ (licenciado bajo CC BY-NC-SA).

Capra, Fritjof, y Ugo Mattei. The Ecology of Law: Toward a Legal System in Tune with Nature and Community. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2015.

Chesbrough, Henry. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

Henry Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business Review Press, 2006.

City of Bologna. Regulation on Collaboration between Citizens and the City for the Care and Regeneration of Urban Commons. Traducido al inglés por LabGov (LABoratory for the GOVernance of Commons). Bologna, Italia: Ciudad de Boloña, 2014). http://www.labgov.it/wp-content/uploads/sites/9/Bologna-Regulation-on-collaboration-between-citizens-and-the-city-for-the-cure-and-regeneration-of-urban-commons1.pdf.

Cole, Daniel H. "Learning from Lin: Lessons and Cautions from the Natural Commons for the Knowledge Commons." Capítulo 2 en Frischmann, Madison, y Strandburg, Governing Knowledge Commons.

Creative Commons. 2015 State of the Commons. Mountain View, CA: Creative Commons, 2015. http://stateof.creativecommons.org/2015/.

Doctorow, Cory. Information Doesn't Want to Be Free: Laws for the Internet Age. San Francisco: McSweeney's, 2014.

Eckhardt, Giana y Fleura Bardhi. "The Sharing Economy Isn't about Sharing at All." Harvard Business Review, 28 de enero, 2015. http://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all.

Elliott, Patricia W. y Daryl H. Hepting, eds. (2015). *Free Knowledge: Confronting the Commodification of Human Discovery*. Regina, SK: University of Regina Press, 2015. http://uofrpress.ca/publications/Free-Knowledge.

Eyal, Nir. Hooked: How to Build Habit-Forming Products. With Ryan Hoover. Nueva York: Portfolio, 2014.

Farley, Joshua, and Ida Kubiszewski. "The Economics of Information in a Post-Carbon Economy." Cap. 11 en Elliott y Hepting, Free Knowledge.

Foster, William Landes, Peter Kim, y Barbara Christiansen. "Ten Nonprofit Funding Models." Stanford Social Innovation Review, Spring 2009. http://

ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models.

Frischmann, Brett M. Infrastructure: The Social Value of Shared Resources. Nueva York: Oxford University Press, 2012.

Frischmann, Brett M., Michael J. Madison, y Katherine J. Strandburg, eds. Governing Knowledge Commons. Nueva York: Oxford University Press, 2014.

Frischmann, Brett M., Michael J. Madison, y Katherine J. Strandburg. "Governing Knowledge Commons." Cap. 1 en Frischmann, Madison, y Strandburg, Governing Knowledge Commons.

Gansky, Lisa. The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing. Reimpresión con nuevo epílogo. Nueva York: Portfolio, 2012.

Grant, Adam. Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success. Nueva York: Viking, 2013.

Haiven, Max. *Crises of Imagination, Crises of Power: Capitalism, Creativity and the Commons*. Nueva York: Zed Books, 2014.

Harris, Malcom, ed. Share or Die: Voices of the Get Lost Generation in the Age of Crisis. With Neal Gorenflo. Gabriola Island, BC: New Society, 2012.

Hermida, Alfred. Tell Everyone: Why We Share and Why It Matters. Toronto: Doubleday Canada, 2014.

Hyde, Lewis. Common as Air: Revolution, Art, and Ownership. Nueva York: Farrar, Straus y Giroux, 2010.

———. The Gift: Creativity and the Artist in the Modern World. 2a ed. Vintage Books. Nueva York: Vintage Books, 2007.

Kelley, Tom, and David Kelley. Creative Confidence: Unleashing the Potential within Us All. Nueva York: Crown, 2013.

Kelly, Marjorie. Owning Our Future: The Emerging Ownership Revolution; Journeys to a Generative Economy. San Francisco: Berrett-Koehler, 2012.

Kleon, Austin. Show Your Work: 10 Ways to Share Your Creativity and Get Discovered. Nueva York: Workman, 2014.

———. Steal Like an Artist: 10 Things Nobody Told You about Being Creative. Nueva York: Workman, 2012.

Kramer, Bryan. Shareology: How Sharing Is Powering the Human Economy. Nueva York: Morgan James, 2016.

Lee, David. "Inside Medium: An Attempt to Bring Civility to the Internet." BBC News, 3 de marzo, 2016. http://www.bbc.com/news/technology-35709680

Lessig, Lawrence. Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy. Nueva York: Penguin Press, 2008.

Menzies, Heather. Reclaiming the Commons for the Common Good: A Memoir and Manifesto. Gabriola Island, BC: New Society, 2014.

Mason, Paul. Postcapitalism: A Guide to Our Future. Nueva York: Farrar, Straus y Giroux, 2015.

New York Times Customer Insight Group. The Psychology of Sharing: Why Do People Share Online? Nueva York: New York Times Customer Insight Group, 2011. http://www.iab.net/media/file/POSWhitePaper.pdf.

Osterwalder, Alex, e Yves Pigneur. Business Model Generation. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2010. Un avance del libro está disponible en http://strategyzer.com/books/business-model-generation.

Osterwalder, Alex, Yves Pigneur, Greg Bernarda, y Adam Smith. Value Proposition Design. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2014. Un avance del libro está disponible en http://strategyzer.com/books/value-proposition-design.

Palmer, Amanda. The Art of Asking: Or How I Learned to Stop Worrying and Let People Help. Nueva York: Grand Central, 2014.

Pekel, Joris. Democratising the Rijksmuseum: Why Did the Rijksmuseum Make Available Their Highest Quality Material without Restrictions, and What Are the Results? La Haya, Países Bajos: Europeana Foundation, 2014. http://pro.europeana.eu/publication/democratising-the-rijksmuseum (licenciado bajo CC BY-SA).

Ramos, José Maria, ed. The City as Commons: A Policy Reader. Melbourne, Australia: Commons Transition Coalition, 2016. http://www.academia.edu/27143172/The_City_as_Commons_a_Policy_Reader(licenciado bajo CC BY-NC-ND).

Raymond, Eric S. The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary. Rev. ed. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2001. Véase especialmente "The Magic Cauldron." http://www.catb.org/esr/writings/cathedral-bazaar/.

Ries, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Nueva York: Crown Business, 2011.

Rifkin, Jeremy. The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. Nueva York: Palgrave Macmillan, 2014.

Rowe, Jonathan. *Our Common Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2013.

Rushkoff, Douglas. Throwing Rocks at the Google Bus: How Growth Became the Enemy of Prosperity. Nueva York: Portfolio, 2016.

Sandel, Michael J. What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets. Nueva York: Farrar, Straus y Giroux, 2012.

Shirky, Clay. Cognitive Surplus: How Technology Makes Consumers into Collaborators. Londres, Inglaterra: Penguin Books, 2010.

Slee, Tom. What's Yours Is Mine: Against the Sharing Economy. Nueva York: OR Books, 2015.

Stephany, Alex. The Business of Sharing: Making in the New Sharing Economy. Nueva York: Palgrave Macmillan, 2015.

Stepper, John. Working Out Loud: For a Better Career and Life. Nueva York: Ikigai Press, 2015.

Sull, Donald, y Kathleen M. Eisenhardt. Simple Rules: How to Thrive in a Complex World. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2015.

Sundararajan, Arun. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Cambridge, MA: MIT Press, 2016.

Surowiecki, James. The Wisdom of Crowds. Nueva York: Anchor Books, 2005.

Tapscott, Don, y Alex Tapscott. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. Toronto: Portfolio, 2016.

Tharp, Twyla. The Creative Habit: Learn It and Use It for Life. With Mark Reiter. Nueva York: Simon y Schuster, 2006.

Tkacz, Nathaniel. Wikipedia and the Politics of Openness. Chicago: University of Chicago Press, 2015.

Van Abel, Bass, Lucas Evers, Roel Klaassen, y Peter Troxler, eds. Open Design Now: Why Design Cannot Remain Exclusive. Amsterdam: BIS Publishers, con Creative Commons Netherlands; Premsela, el Netherlands Institute for Design and Fashion; y la Waag Society, 2011. http://opendesignnow.org (licenciado bajo CC BY-NC-SA).

Van den Hoff, Ronald. Mastering the Global Transition on Our Way to Society 3.0. Utrecht, the Netherlands: Society 3.0 Foundation, 2014. http://society30.com/get-the-book/ (licenciado bajo CC BY-NC-ND).

Von Hippel, Eric. Democratizing Innovation. London: MIT Press, 2005. http://web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm (licenciado bajo CC BY-NC-ND).

Whitehurst, Jim. The Open Organization: Igniting Passion and Performance. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

Agradecimientos

Queremos agradecerle especialmente al CEO de Creative Commons, Ryan Merkley, al Consejo de Creative Commons y a todos nuestros colegas de Creative Commons por apoyar nuestro trabajo con entusiasmo. Le debemos una gratitud especial a la Fundación William and Flora Hewlett por el financiamiento inicial que nos permitió empezar este proyecto.

Apreciamos enormemente a todos los entrevistados del libro *Hecho con Creative Commons* por compartir sus historias con nosotros. Ustedes hacen que los comunes tengan vida. Gracias por la inspiración.

Entrevistamos a más que las 24 organizaciones que se describen en este libro. Queremos agradecerles a Gooru, OERu, Sage Bionetworks y a Medium por compartir sus historias con nosotros. Mientras no aparecieron de manera destacada como casos de estudio en este libro, son igualmente interesantes y animamos a nuestros lectores a que visiten sus sitios web y exploren su trabajo.

Este libro fue posible gracias al generoso apoyo de los 1.687 patrocinadores de Kickstarter que se listan a continuación. Queremos agradecer especialmente a nuestros co-editores de Kickstarter que leyeron los primeros borradores de este trabajo y nos ofrecieron una retroalimentación invaluable. Gracias de todo corazón a todos ustedes.

Co-editores patrocinadores de Kickstarter (listados alfabéticamente por apellido): Abraham Taherivand, Alan Graham, Alfredo Louro, Anatoly Volynets, Aurora Thornton, Austin Tolentino, Ben Sheridan, Benedikt Foit, Benjamin Costantini, Bernd Nurnberger, Bernhard Seefeld, Bethanye Blount, Bradford Benn, Bryan Mock, Carmen García Wiedenhoeft, Carolyn Hinchliff, Casey Milford, Cat Cooper, Chip McIntosh, Chris Thorne, Chris Weber, Chutika Udomsinn, Claire Wardle, Claudia Cristiani, Cody Allard, Colleen Cressman, Craig Thomler, Creative Commons Uruguay, Curt McNamara, Dan Parson, Daniel Dominguez, Daniel Morado, Darius Irvin, Dave Taillefer, David Lewis, David Mikula, David Varnes, David Wiley, Deborah Nas, Diderik van Wingerden, Dirk Kiefer, Dom Lane, Domi Enders, Douglas Van Houweling, Dylan Field, Einar Joergensen, Elad Wieder, Elie Calhoun, Erika Reid, Evtim Papushev, Fauxton Software, Felix

Maximiliano Obes, Ferdies Food Lab, Gatien de Broucker, Gaurav Kapil, Gavin Romig-Koch, George Baier IV, George De Bruin, Gianpaolo Rando, Glenn Otis Brown, Govindarajan Umakanthan, Graham Bird, Graham Freeman, Hamish MacEwan, Harry Kaczka, Humble Daisy, Ian Capstick, Iris Brest, James Cloos, Jamie Stevens, Jamil Khatib, Jane Finette, Jason Blasso, Jason E. Barkeloo, Jay M Williams, Jean-Philippe Turcotte, Jeanette Frey, Jeff De Cagna, Jérôme Mizeret, Jessica Dickinson Goodman, Jessy Kate Schingler, Jim O'Flaherty, Jim Pellegrini, Jiří Marek, Jo Allum, Joachim von Goetz, Johan Adda, John Benfield, John Bevan, Jonas Öberg, Jonathan Lin, JP Rangaswami, Juan Carlos Belair, Justin Christian, Justin Szlasa, Kate Chapman, Kate Stewart, Kellie Higginbottom, Kendra Byrne, Kevin Coates, Kristina Popova, Kristoffer Steen, Kyle Simpson, Laurie Racine, Leonardo Bueno Postacchini, Leticia Britos Cavagnaro, Livia Leskovec, Louis-David Benyayer, Maik Schmalstich, Mairi Thomson, Marcia Hofmann, Maria Liberman, Marino Hernandez, Mario R. Hemsley, MD, Mark Cohen, Mark Mullen, Mary Ellen Davis, Mathias Bavay, Matt Black, Matt Hall, Max van Balgooy, Médéric Droz-dit-Busset, Melissa Aho, Menachem Goldstein, Michael Harries, Michael Lewis, Michael Weiss, Miha Batic, Mike Stop Continues, Mike Stringer, Mustafa K Calik, MD, Neal Stimler, Niall McDonagh, Niall Twohig, Nicholas Norfolk, Nick Coghlan, Nicole Hickman, Nikki Thompson, Norrie Mailer, Omar Kaminski, OpenBuilds, Papp István Péter, Pat Sticks, Patricia Brennan, Paul and Iris Brest, Paul Elosegui, Penny Pearson, Peter Mengelers, Playground Inc., Pomax, Rafaela Kunz, Rajiv Jhangiani, Rayna Stamboliyska, Rob Berkley, Rob Bertholf, Robert Jones, Robert Thompson, Ronald van den Hoff, Rusi Popov, Ryan Merkley, S Searle, Salomon Riedo, Samuel A. Rebelsky, Samuel Tait, Sarah McGovern, Scott Gillespie, Seb Schmoller, Sharon Clapp, Sheona Thomson, Siena Oristaglio, Simon Law, Solomon Simon, Stefano Guidotti, Subhendu Ghosh, Susan Chun, Suzie Wiley, Sylvain Carle, Theresa Bernardo, Thomas Hartman, Thomas Kent, Timothée Planté, Timothy Hinchliff, Traci Long DeForge, Trevor Hogue, Tumuult, Vickie Goode, Vikas Shah, Virginia Kopelman, Wayne Mackintosh, William Peter Nash, Winie Evers, Wolfgang Renninger, Xavier Antoviaque, Yancey Strickler

A todo el resto de los patrocinadores de Kickstarter (ordenados alfabéticamente por nombre): A. Lee, Aaron C. Rathbun, Aaron Stubbs, Aaron Suggs, Abdul Razak Manaf, Abraham Taherivand, Adam Croom, Adam Finer, Adam Hansen, Adam Morris, Adam Procter, Adam Quirk, Adam Rory Porter, Adam Simmons, Adam Tinworth, Adam Zimmerman, Adrian Ho, Adrian Smith, Adriane Ruzak, Adriano Loconte, Al Sweigart, Alain Imbaud, Alan Graham, Alan M. Ford, Alan Swithenbank, Alan Vonlanthen, Albert O'Connor, Alec Foster, Alejandro Suarez Cebrian, Aleks Degtyarev, Alex Blood, Alex C. Ion, Alex Ross Shaw, Alexander Bartl, Alexander Brown, Alexander Brunner, Alexander Eliesen, Ale-

xander Hawson, Alexander Klar, Alexander Neumann, Alexander Plaum, Alexander Wendland, Alexandre Rafalovitch, Alexey Volkow, Alexi Wheeler, Alexis Sevault, Alfredo Louro, Ali Sternburg, Alicia Gibb Lunchbox Electronics, Alison Link, Alison Pentecost, Alistair Boettiger, Alistair Walder, Alix Bernier, Allan Callaghan, Allen Riddell, Allison Breland Crotwell, Allison Jane Smith, Álvaro Justen, Amanda Palmer, Amanda Wetherhold, Amit Bagree, Amit Tikare, Amos Blanton, Amy Sept, Anatoly Volynets, Anders Ericsson, Andi Popp, André Bose Do Amaral, Andre Dickson, André Koot, André Ricardo, Andre van Rooyen, Andre Wallace, Andrea Bagnacani, Andrea Pepe, Andrea Pigato, Andreas Jagelund, Andres Gomez Casanova, Andrew A. Farke, Andrew Berhow, Andrew Hearse, Andrew Matangi, Andrew R McHugh, Andrew Tam, Andrew Turvey, Andrew Walsh, Andrew Wilson, Andrey Novoseltsev, Andy McGhee, Andy Reeve, Andy Woods, Angela Brett, Angeliki Kapoglou, Angus Keenan, Anne-Marie Scott, Antero García, Antoine Authier, Antoine Michard, Anton Kurkin, Anton Porsche, Antònia Folguera, António Ornelas, Antonis Triantafyllakis, aois21 publishing, April Johnson, Aria F. Chernik, Ariane Allan, Ariel Katz, Arithmomaniac, Arnaud Tessier, Arnim Sommer, Ashima Bawa, Ashley Elsdon, Athanassios Diacakis, Aurora Thornton, Aurore Chavet Henry, Austin Hartzheim, Austin Tolentino, Avner Shanan, Axel Pettersson, Axel Stieglbauer, Ay Okpokam, Barb Bartkowiak, Barbara Lindsey, Barry Dayton, Bastian Hougaard, Ben Chad, Ben Doherty, Ben Hansen, Ben Nuttall, Ben Rosenthal, Ben Sheridan, Benedikt Foit, Benita Tsao, Benjamin Costantini, Benjamin Daemon, Benjamin Keele, Benjamin Pflanz, Berglind Ósk Bergsdóttir, Bernardo Miguel Antunes, Bernd Nurnberger, Bernhard Seefeld, Beth Gis, Beth Tillinghast, Bethanye Blount, Bill Bonwitt, Bill Browne, Bill Keaggy, Bill Maiden, Bill Rafferty, Bill Scanlon, Bill Shields, Bill Slankard, BJ Becker, Bjorn Freeman-Benson, Bjørn Otto Wallevik, BK Bitner, Bo Ilsøe Hansen, Bo Sprotte Kofod, Bob Doran, Bob Recny, Bob Stuart, Bonnie Chiu, Boris Mindzak, Boriss Lariushin, Borjan Tchakaloff, Brad Kik, Braden Hassett, Bradford Benn, Bradley Keyes, Bradley L'Herrou, Brady Forrest, Brandon McGaha, Branka Tokic, Brant Anderson, Brenda Sullivan, Brendan O'Brien, Brendan Schlagel, Brett Abbott, Brett Gaylor, Brian Dysart, Brian Lampl, Brian Lipscomb, Brian S. Weis, Brian Schrader, Brian Walsh, Brian Walsh, Brooke Dukes, Brooke Schreier Ganz, Bruce Lerner, Bruce Wilson, Bruno Boutot, Bruno Girin, Bryan Mock, Bryant Durrell, Bryce Barbato, Buzz Technology Limited, Byung-Geun Jeon, C. Glen Williams, C. L. Couch, Cable Green, Callum Gare, Cameron Callahan, Cameron Colby Thomson, Cameron Mulder, Camille Bissuel / Nylnook, Candace Robertson, Carl Morris, Carl Perry, Carl Rigney, Carles Mateu, Carlos Correa Loyola, Carlos Solis, Carmen García Wiedenhoeft, Carol Long, Carol Marquardsen, Caroline Calomme, Caroline Mailloux, Carolyn Hinchliff, Carolyn Rude, Carrie Cousins, Carrie Watkins, Ca-

sey Hunt, Casey Milford, Casey Powell Shorthouse, Cat Cooper, Cecilie Maria, Cedric Howe, Cefn Hoile, @ShrimpingIt, Celia Muller, Ces Keller, Chad Anderson, Charles Butler, Charles Carstensen, Charles Chi Thoi Le, Charles Kobbe, Charles S. Tritt, Charles Stanhope, Charlotte Ong-Wisener, Chealsye Bowley, Chelle Destefano, Chenpang Chou, Cheryl Corte, Cheryl Todd, Chip Dickerson, Chip McIntosh, Chris Bannister, Chris Betcher, Chris Coleman, Chris Conway, Chris Foote (Spike), Chris Hurst, Chris Mitchell, Chris Muscat Azzopardi, Chris Niewiarowski, Chris Opperwall, Chris Stieha, Chris Thorne, Chris Weber, Chris Woolfrey, Chris Zabriskie, Christi Reid, Christian Holzberger, Christian Schubert, Christian Sheehy, Christian Thibault, Christian Villum, Christian Wachter, Christina Bennett, Christine Henry, Christine Rico, Christopher Burrows, Christopher Chan, Christopher Clay, Christopher Harris, Christopher Opiah, Christopher Swenson, Christos Keramitsis, Chuck Roslof, Chutika Udomsinn, Claire Wardle, Clare Forrest, Claudia Cristiani, Claudio Gallo, Claudio Ruiz, Clayton Dewey, Clement Delort, Cliff Church, Clint Lalonde, Clint O'Connor, Cody Allard, Cody Taylor, Colin Ayer, Colin Campbell, Colin Dean, Colin Mutchler, Colleen Cressman, Comfy Nomad, Connie Roberts, Connor Bär, Connor Merkley, Constantin Graf, Corbett Messa, Cory Chapman, Cosmic Wombat Games, Craig Engler, Craig Heath, Craig Maloney, Craig Thomler, Creative Commons Uruguay, Crina Kienle, Cristiano Gozzini, Curt McNamara, D C Petty, D. Moonfire, D. Rohhyn, D. Schulz, Dacian Herbei, Dagmar M. Meyer, Dan Mcalister, Dan Mohr, Dan Parson, Dana Freeman, Dana Ospina, Dani Leviss, Daniel Bustamante, Daniel Demmel, Daniel Dominguez, Daniel Dultz, Daniel Gallant, Daniel Kossmann, Daniel Kruse, Daniel Morado, Daniel Morgan, Daniel Pimley, Daniel Sabo, Daniel Sobey, Daniel Stein, Daniel Wildt, Daniele Prati, Danielle Moss, Danny Mendoza, Dario Taraborelli, Darius Irvin, Darius Whelan, Darla Anderson, Dasha Brezinova, Dave Ainscough, Dave Bull, Dave Crosby, Dave Eagle, Dave Moskovitz, Dave Neeteson, Dave Taillefer, Dave Witzel, David Bailey, David Cheung, David Eriksson, David Gallagher, David H. Bronke, David Hartley, David Hellam, David Hood, David Hunter, David jlaietta, David Lewis, David Mason, David Mcconville, David Mikula, David Nelson, David Orban, David Parry, David Spira, David T. Kindler, David Varnes, David Wiley, David Wormley, Deborah Nas, Denis Jean, Dennis Straub, Dennis Whittle, Denver Gingerich, Derek Slater, Devon Cooke, Diana Pasek-Atkinson, Diane Johnston Graves, Diane K. Kovacs, Diane Trout, Diderik van Wingerden, Diego Cuevas, Diego De La Cruz, Dimitrie Grigorescu, Dina Marie Rodriguez, Dinah Fabela, Dirk Haun, Dirk Kiefer, Dirk Loop, DJ Fusion - FuseBox Radio Broadcast, Dom jurkewitz, Dom Lane, Domi Enders, Domingo Gallardo, Dominic de Haas, Dominique Karadjian, Dongpo Deng, Donnovan Knight, Door de Flines, Doug Fitzpatrick, Doug Hoover, Douglas Craver, Douglas Van Camp, Douglas Van

Houweling, Dr. Braddlee, Drew Spencer, Duncan Sample, Durand D'souza, Dylan Field, E C Humphries, Eamon Caddigan, Earleen Smith, Eden Sarid, Eden Spodek, Eduardo Belinchon, Eduardo Castro, Edwin Vandam, Einar Joergensen, Ejnar Brendsdal, Elad Wieder, Elar Haljas, Elena Valhalla, Eli Doran, Elias Bouchi, Elie Calhoun, Elizabeth Holloway, Ellen Buecher, Ellen Kaye- Chevel-dayoff, Elli Verhulst, Elroy Fernandes, Emery Hurst Mikel, Emily Catedral, Enrique Mandujano R., Eric Astor, Eric Axelrod, Eric Celeste, Eric Finkenbiner, Eric Hellman, Eric Steuer, Erica Fletcher, Erik Hedman, Erik Lindholm Bundgaard, Erika Reid, Erin Hawley, Erin McKean of Wordnik, Ernest Risner, Erwan Bousse, Erwin Bell, Ethan Celery, Étienne Gilli, Eugeen Sablin, Evan Tangman, Evonne Okafor, Evtim Papushev, Fabien Cambi, Fabio Natali, Fauxton Software, Felix Deierlein, Felix Gebauer, Felix Maximiliano Obes, Felix Schmidt, Felix Zephyr Hsiao, Ferdies Food Lab, Fernand Deschambault, Filipe Rodrigues, Filippo Toso, Fiona MacAlister, fiona.mac.uk, Floor Scheffer, Florent Darrault, Florian Hähnel, Florian Schneider, Floyd Wilde, Foxtrot Games, Francis Clarke, Francisco Rivas-Portillo, Francois Dechery, Francois Grey, François Gros, François Pelletier, Fred Benenson, Frédéric Abella, Frédéric Schütz, Fredrik Ekelund, Fumi Yamazaki, Gabor Sooki-Toth, Gabriel Staples, Gabriel Véjar Valenzuela, Gal Buki, Gareth Jordan, Garrett Heath, Gary Anson, Gary Forster, Gatien de Broucker, Gaurav Kapil, Gauthier de Valensart, Gavin Gray, Gavin Romig-Koch, Geoff Wood, Geoffrey Lehr, George Baier IV, George De Bruin, George Lawie, George Strakhov, Gerard Gorman, Geronimo de la Lama, Gianpaolo Rando, Gil Stendig, Gino Cingolani Trucco, Giovanna Sala, Glen Moffat, Glenn D. Jones, Glenn Otis Brown, Global Lives Project, Gorm Lai, Govindarajan Umakanthan, Graham Bird, Graham Freeman, Graham Heath, Graham Jones, Graham Smith-Gordon, Graham Vowles, Greg Brodsky, Greg Malone, Grégoire Detrez, Gregory Chevalley, Gregory Flynn, Grit Matthias, Gui Louback, Guillaume Rischard, Gustavo Vaz de Carvalho Gonçalves, Gustin Johnson, Gwen Franck, Gwilym Lucas, Haggen So, Håkon T Sønderland, Hamid Larbi, Hamish MacEwan, Hannes Leo, Hans Bickhofe, Hans de Raad, Hans Vd Horst, Harold van Ingen, Harold Watson, Harry Chapman, Harry Kaczka, Harry Torque, Hayden Glass, Hayley Rosenblum, Heather Leson, Helen Crisp, Helen Michaud, Helen Qubain, Helle Rekdal Schønemann, Henrique Flach Latorre Moreno, Henry Finn, Henry Kaiser, Henry Lahore, Henry Steingieser, Hermann Paar, Hillary Miller, Hironori Kuriaki, Holly Dykes, Holly Lyne, Hubert Gertis, Hugh Geenen, Humble Daisy, Hüppe Keith, Iain Davidson, Ian Capstick, Ian Johnson, Ian Upton, Icaro Ferracini, Igor Lesko, Imran Haider, Inma de la Torre, Iris Brest, Irwin Madriaga, Isaac Sandaljian, Isaiah Tanenbaum, Ivan F. Villanueva B., J P Cleverdon, Jaakko Tammela Jr, Jacek Darken Gołębiowski, Jack Hart, Jacky Hood, Jacob Dante Leffler, Jaime Perla, Jaime Woo, Jake

Campbell, Jake Loeterman, Jakes Rawlinson, James Allenspach, James Chesky, James Cloos, James Docherty, James Ellars, James K Wood, James Tyler, Jamie Finlay, Jamie Stevens, Jamil Khatib, Jan E Ellison, Jan Gondol, Jan Sepp, Jan Zuppinger, Jane Finette, jane Lofton, Jane Mason, Jane Park, Janos Kovacs, Jasmina Bricic, Jason Blasso, Jason Chu, Jason Cole, Jason E. Barkeloo, Jason Hibbets, Jason Owen, Jason Sigal, Jay M Williams, Jazzy Bear Brown, JC Lara, Jean-Baptiste Carré, Jean-Philippe Dufraigne, Jean-Philippe Turcotte, Jean-Yves Hemlin, Jeanette Frey, Jeff Atwood, Jeff De Cagna, Jeff Donoghue, Jeff Edwards, Jeff Hilnbrand, Jeff Lowe, Jeff Rasalla, Jeff Ski Kinsey, Jeff Smith, Jeffrey L Tucker, Jeffrey Meyer, Jen García, Jens Erat, Jeppe Bager Skjerning, Jeremy Dudet, Jeremy Russell, Jeremy Sabo, Jeremy Zauder, Jerko Grubisic, Jerome Glacken, Jérôme Mizeret, Jessica Dickinson Goodman, Jessica Litman, Jessica Mackay, Jessy Kate Schingler, Jesús Longás Gamarra, Jesus Marin, Jim Matt, Jim Meloy, Jim O'Flaherty, Jim Pellegrini, Jim Tittsler, Jimmy Alenius, Jiří Marek, Jo Allum, Joachim Brandon LeBlanc, Joachim Pileborg, Joachim von Goetz, Joakim Bang Larsen, Joan Rieu, Joanna Penn, João Almeida, Jochen Muetsch, Jodi Sandfort, Joe Cardillo, Joe Carpita, Joe Moross, Joerg Fricke, Johan Adda, Johan Meeusen, Johannes Förstner, Johannes Visintini, John Benfield, John Bevan, John C Patterson, John Crumrine, John Dimatos, John Feyler, John Huntsman, John Manoogian III, John Muller, John Ober, John Paul Blodgett, John Pearce, John Shale, John Sharp, John Simpson, John Sumser, John Weeks, John Wilbanks, John Worland, Johnny Mayall, Jollean Matsen, Jon Alberdi, Jon Andersen, Jon Cohrs, Jon Gotlin, Jon Schull, Jon Selmer Friborg, Jon Smith, Jonas Öberg, Jonas Weitzmann, Jonathan Campbell, Jonathan Deamer, Jonathan Holst, Jonathan Lin, Jonathan Schmid, Jonathan Yao, Jordon Kalilich, Jörg Schwarz, Jose Antonio Gallego Vázquez, Joseph Mcarthur, Joseph Noll, Joseph Sullivan, Joseph Tucker, Josh Bernhard, Josh Tong, Joshua Tobkin, JP Rangaswami, Juan Carlos Belair, Juan Irming, Juan Pablo Carbajal, Juan Pablo Marin Diaz, Judith Newman, Judy Tuan, Jukka Hellén, Julia Benson-Slaughter, Julia Devonshire, Julian Fietkau, Julie Harboe, Julien Brossoit, Julien Leroy, Juliet Chen, Julio Terra, Julius Mikkelä, Justin Christian, Justin Grimes, Justin Jones, Justin Szlasa, Justin Walsh, Justin-Chung.com, K. J. Przybylski, Kaloyan Raev, Kamil Śliwowski, Kaniska Padhi, Kara Malenfant, Kara Monroe, Karen Pe, Karl Jahn, Karl Jonsson, Karl Nelson, Kasia Zygmuntowicz, Kat Lim, Kate Chapman, Kate Stewart, Kathleen Beck, Kathleen Hanrahan, Kathryn Abuzzahab, Kathryn Deiss, Kathryn Rose, Kathy Payne, Katie Lynn Daniels, Katie Meek, Katie Teague, Katrina Hennessy, Katriona Main, Kavan Antani, Keith Adams, Keith Berndtson, MD, Keith Luebke, Kellie Higginbottom, Ken Friis Larsen, Ken Haase, Ken Torbeck, Kendel Ratley, Kendra Byrne, Kerry Hicks, Kevin Brown, Kevin Coates, Kevin Flynn, Kevin Rumon, Kevin Shannon, Kevin Taylor, Kevin Tostado, Kewhyun Kelly-Yuoh, Kiane

l'Azin, Kianosh Pourian, Kiran Kadekoppa, Kit Walsh, Klaus Mickus, Konrad Rennert, Kris Kasianovitz, Kristian Lundquist, Kristin Buxton, Kristina Popova, Kristofer Bratt, Kristoffer Steen, Kumar McMillan, Kurt Whittemore, Kyle Pinches, Kyle Simpson, L Eaton, Lalo Martins, Lane Rasberry, Larry Garfield, Larry Singer, Lars Josephsen, Lars Klaeboe, Laura Anne Brown, Laura Billings, Laura Ferejohn, Lauren Pedersen, Laurence Gonsalves, Laurent Muchacho, Laurie Racine, Laurie Reynolds, Lawrence M. Schoen, Leandro Pangilinan, Leigh Verlandson, Lenka Gondolova, Leonardo Bueno Postacchini, leonardo menegola, Lesley Mitchell, Leslie Krumholz, Leticia Britos Cavagnaro, Levi Bostian, Leyla Acaroglu, Liisa Ummelas, Lilly Kashmir Marques, Lior Mazliah, Lisa Bjerke, Lisa Brewster, Lisa Canning, Lisa Cronin, Lisa Di Valentino, Lisandro Gaertner, Livia Leskovec, Liynn Worldlaw, Liz Berg, Liz White, Logan Cox, Loki Carbis, Lora Lynn, Lorna Prescott, Lou Yufan, Louie Amphlett, Louis-David Benyayer, Louise Denman, Luca Corsato, Luca Lesinigo, Luca Palli, Luca Pianigiani, Luca S.G. de Marinis, Lucas Lopez, Lukas Mathis, Luke Chamberlin, Luke Chesser, Luke Woodbury, Lulu Tang, Lydia Pintscher, M Alexander Jurkat, Maarten Sander, Macie J Klosowski, Magnus Adamsson, Magnus Killingberg, Mahmoud Abu-Wardeh, Maik Schmalstich, Maiken Håvarstein, Maira Sutton, Mairi Thomson, Mandy Wultsch, Manickkavasakam Rajasekar, Marc Bogonovich, Marc Harpster, Marc Martí, Marc Olivier Bastien, Marc Stober, Marc-André Martin, Marcel de Leeuwe, Marcel Hill, Marcia Hofmann, Marcin Olender, Marco Massarotto, Marco Montanari, Marco Morales, Marcos Medionegro, Marcus Bitzl, Marcus Norrgren, Margaret Gary, Mari Moreshead, Maria Liberman, Marielle Hsu, Marino Hernandez, Mario Lurig, Mario R. Hemsley, MD, Marissa Demers, Mark Chandler, Mark Cohen, Mark De Solla Price, Mark Gabby, Mark Gray, Mark Koudritsky, Mark Kupfer, Mark Lednor, Mark McGuire, Mark Moleda, Mark Mullen, Mark Murphy, Mark Perot, Mark Reeder, Mark Spickett, Mark Vincent Adams, Mark Waks, Mark Zuccarell II, Markus Deimann, Markus Jaritz, Markus Luethi, Marshal Miller, Marshall Warner, Martijn Arets, Martin Beaudoin, Martin Decky, Martin DeMello, Martin Humpolec, Martin Mayr, Martin Peck, Martin Sanchez, Martino Loco, Martti Remmelgas, Martyn Eggleton, Martyn Lewis, Mary Ellen Davis, Mary Heacock, Mary Hess, Mary Mi, Masahiro Takagi, Mason Du, Massimo V.A. Manzari, Mathias Bavay, Mathias Nicolajsen Kjærgaard, Matias Kruk, Matija Nalis, Matt Alcock, Matt Black, Matt Broach, Matt Hall, Matt Haughey, Matt Lee, Matt Plec, Matt Skoss, Matt Thompson, Matt Vance, Matt Wagstaff, Matteo Cocco, Matthew Bendert, Matthew Bergholt, Matthew Darlison, Matthew Epler, Matthew Hawken, Matthew Heimbecker, Matthew Orstad, Matthew Peterworth, Matthew Sheehy, Matthew Tucker, Adaptive Handy Apps, LLC, Mattias Axell, Max Green, Max Kossatz, Max lupo, Max Temkin, Max van Balgooy, Médéric Droz-dit-Busset, Me-

gan Ingle, Megan Wacha, Meghan Finlayson, Melissa Aho, Melissa Sterry, Melle Funambuline, Menachem Goldstein, Micah Bridges, Michael Ailberto, Michael Anderson, Michael Andersson Skane, Michael C. Stewart, Michael Carroll, Michael Cavette, Michael Crees, Michael David Johas Teener, Michael Dennis Moore, Michael Freundt Karlsen, Michael Harries, Michael Hawel, Michael Lewis, Michael May, Michael Murphy, Michael Murvine, Michael Perkins, Michael Sauers, Michael St.Onge, Michael Stanford, Michael Stanley, Michael Underwood, Michael Weiss, Michael Wright, Michael-Andreas Kuttner, Michaela Voigt, Michal Rosenn, Michał Szymański, Michel Gallez, Michell Zappa, Michelle Heeyeon You, Miha Batic, Mik Ishmael, Mikael Andersson, Mike Chelen, Mike Habicher, Mike Maloney, Mike Masnick, Mike McDaniel, Mike Pouraryan, Mike Sheldon, Mike Stop Continues, Mike Stringer, Mike Wittenstein, Mikkel Ovesen, Mikołaj Podlaszewski, Millie Gonzalez, Mindi Lovell, Mindy Lin, Mirko “Macro” Fichtner, Mitch Featherston, Mitchell Adams, Molika Oum, Molly Shaffer Van Houweling, Monica Mora, Morgan Loomis, Moritz Schubert, Mrs. Paganini, Mushin Schilling, Mustafa K Calik, MD, Myk Pilgrim, Myra Harmer, Nadine Forget-Dubois, Nagle Industries, LLC, Nah Wee Yang, Natalie Brown, Natalie Freed, Nathan D Howell, Nathan Massey, Nathan Miller, Neal Gorenflo, Neal McBurnett, Neal Stimler, Neil Wilson, Nele Wollert, Neuchee Chang, Niall McDonagh, Niall Twohig, Nic McPhee, Nicholas Bentley, Nicholas Koran, Nicholas Norfolk, Nicholas Potter, Nick Bell, Nick Coghlan, Nick Isaacs, Nick M. Daly, Nick Vance, Nickolay Vedernikov, Nicky Weaver-Weinberg, Nico Prin, Nicolas Weidinger, Nicole Hickman, Niek Theunissen, Nigel Robertson, Nikki Thompson, Nikko Marie, Nikola Chernev, Nils Lavesson, Noah Blumenson-Cook, Noah Fang, Noah Kardos-Fein, Noah Meyerhans, Noel Hanigan, Noel Hart, Norrie Mailer, O.P. Gobée, Ohad Mayblum, Olivia Wilson, Olivier De Doncker, Olivier Schulbaum, Olle Ahnve, Omar Kaminski, Omar Willey, OpenBuilds, Ove Ødegård, Øystein Kjærnet, Pablo López Soriano, Pablo Vasquez, Pacific Design, Paige Mackay, Papp István Péter, Paris Marx, Parker Higgins, Pasquale Borriello, Pat Allan, Pat Hawks, Pat Ludwig, Pat Sticks, Patricia Brennan, Patricia Rosnel, Patricia Wolf, Patrick Berry, Patrick Beseda, Patrick Hurley, Patrick M. Lozeau, Patrick McCabe, Patrick Nafarrete, Patrick Tanguay, Patrick von Hauff, Patrik Kernstock, Patti J Ryan, Paul A. Golder, Paul and Iris Brest, Paul Bailey, Paul Bryan, Paul Bunkham, Paul Elosegui, Paul Hibbitts, Paul Jacobson, Paul Keller, Paul Rowe, Paul Timpson, Paul Walker, Pavel Dostál, Peeter Sällström Randsalu, Peggy Frith, Pen-Yuan Hsing, Penny Pearson, Per Åström, Perry Jetter, Péter Fankhauser, Peter Hirtle, Peter Humphries, Peter Jenkins, Peter Langmar, Peter le Roux, Peter Marinari, Peter Mengelers, Peter O’Brien, Peter Pinch, Peter S. Crosby, Peter Wells, Petr Fristedt, Petr Viktorin, Petronella Jeurissen, Phil Flickinger, Philip Chung, Philip Pangrac, Philip R. Skaggs Jr., Philip

Young, Philippa Lorne Channer, Philippe Vandenbroeck, Pierluigi Luisi, Pierre Suter, Pieter-Jan Pauwels, Playground Inc., Pomax, Popenoe, Pouhiou Noenaute, Prilutskiy Kirill, Print3Dreams Ltd., Quentin Coispeau, R. Smith, Race DiLoreto, Rachel Mercer, Rafael Scapin, Rafaela Kunz, Rain Doggerel, Raine Lourie, Rajiv Jhangiani, Ralph Chapoteau, Randall Kirby, Randy Brians, Raphaël Alexandre, Raphaël Schröder, Rasmus Jensen, Rayn Drahps, Rayna Stamboliyska, Rebecca Godar, Rebecca Lendl, Rebecca Weir, Regina Tschud, Remi Dino, Ric Herrero, Rich McCue, Richard "TalkToMeGuy" Olson, Richard Best, Richard Blumberg, Richard Fannon, Richard Heying, Richard Karnesky, Richard Kelly, Richard Littauer, Richard Sobey, Richard White, Richard Winchell, Rik ToeWater, Rita Lewis, Rita Wood, Riyadh Al Balushi, Rob Balder, Rob Berkley, Rob Bertholf, Rob Emanuele, Rob McAuliffe, Rob McKaughan, Rob Tillie, Rob Utter, Rob Vincent, Robert Gaffney, Robert Jones, Robert Kelly, Robert Lawlis, Robert McDonald, Robert Orzanna, Robert Paterson Hunter, Robert R. Daniel Jr., Robert Ryan-Silva, Robert Thompson, Robert Wagoner, Roberto Selvaggio, Robin DeRosa, Robin Rist Kildal, Rodrigo Castilhos, Roger Bacon, Roger Saner, Roger So, Roger Solé, Roger Tregear, Roland Tanglao, Rolf and Mari von Walthausen, Rolf Egstad, Rolf Schaller, Ron Zuijlen, Ronald Bissell, Ronald van den Hoff, Ronda Snow, Rory Landon Aronson, Ross Findlay, Ross Pruden, Ross Williams, Rowan Skewes, Roy Ivy III, Ruben Flores, Rupert Hitzenberger, Rusi Popov, Russ Antonucci, Russ Spollin, Russell Brand, Rute Correia, Ruth Ann Carpenter, Ruth White, Ryan Mentock, Ryan Merkley, Ryan Price, Ryan Sasaki, Ryan Singer, Ryan Voisin, Ryan Weir, S Searle, Salem Bin Kenaid, Salomon Riedo, Sam Hokin, Sam Twidale, Samantha Levin, Samantha-Jayne Chapman, Samarth Agarwal, Sami Al-AbdRabbuh, Samuel A. Rebelsky, Samuel Goëta, Samuel Hauser, Samuel Landete, Samuel Oliveira Cersosimo, Samuel Tait, Sandra Fauconnier, Sandra Markus, Sandy Bjar, Sandy ONeil, Sang-Phil Ju, Sanjay Basu, Santiago García, Sara Armstrong, Sara Lucca, Sara Rodriguez Marin, Sarah Brand, Sarah Cove, Sarah Curran, Sarah Gold, Sarah McGovern, Sarah Smith, Sarinee Achavanuntakul, Sasha Moss, Sasha van Hoven, Saul Gasca, Scott Abbott, Scott Akerman, Scott Beattie, Scott Bruinooge, Scott Conroy, Scott Gillespie, Scott Williams, Sean Anderson, Sean Johnson, Sean Lim, Sean Wickett, Seb Schmoller, Sebastiaan Bekker, Sebastiaan ter Burg, Sebastian Makowiecki, Sebastian Meyer, Sebastian Schweizer, Sebastian Sigloch, Sebastien Huchet, Seokwon Yang, Sergey Chernyshev, Sergey Storchay, Sergio Cardoso, Seth Drebitko, Seth Gover, Seth Lepore, Shannon Turner, Sharon Clapp, Shauna Redmond, Shawn Gaston, Shawn Martin, Shay Knohl, Shelby Hatfield, Sheldon (Vila) Widuch, Sheona Thomson, Si Jie, Sicco van Sas, Siena Oristaglio, Simon Glover, Simon John King, Simon Klose, Simon Law, Simon Linder, Simon Moffitt, Solomon Kahn, Solomon Simon, Soujanna Sarkar, Stanislav Tri-

fonov, Stefan Dumont, Stefan Jansson, Stefan Langer, Stefan Lindblad, Stefano Guidotti, Stefano Luzardi, Stephan Meißl, Stéphane Wojewoda, Stephanie Pereira, Stephen Gates, Stephen Murphey, Stephen Pearce, Stephen Rose, Stephen Suen, Stephen Walli, Stevan Matheson, Steve Battle, Steve Fisches, Steve Fitzhugh, Steve Guen-gerich, Steve Ingram, Steve Kroy, Steve Midgley, Steve Rhine, Steven Kasprzyk, Steven Knudsen, Steven Melvin, Stig-Jørund B. Ö. Arnesen, Stuart Drewer, Stuart Maxwell, Stuart Reich, Subhendu Ghosh, Sujal Shah, Sune Bøegh, Susan Chun, Susan R. Grossman, Suzie Wiley, Sven Fielitz, Swan/Starts, Sylvain Carle, Sylvain Chery, Sylvia Green, Sylvia van Bruggen, Szabolcs Berecz, T. L. Mason, Tanbir Baeg, Tanya Hart, Tara Tiger Brown, Tara Westover, Tarmo Toikkanen, Tasha Turner Lennhoff, Tathagat Varma, Ted Timmons, Tej Dhawan, Teresa Gonczy, Terry Hook, Theis Madsen, Theo M. Scholl, Theresa Bernardo, Thibault Badenas, Thomas Bacig, Thomas Boehnlein, Thomas Bøvith, Thomas Chang, Thomas Hartman, Thomas Kent, Thomas Morgan, Thomas Philipp-Edmonds, Thomas Thrush, Thomas Werkmeister, Tieg Zaharia, Tieu Thuy Nguyen, Tim Chambers, Tim Cook, Tim Evers, Tim Nichols, Tim Stahmer, Timothée Planté, Timothy Arfsten, Timothy Hinchliff, Timothy Vollmer, Tina Coffman, Tisza Gergő, Tobias Schonwetter, Todd Brown, Todd Pousley, Todd Sattersten, Tom Bamford, Tom Caswell, Tom Goren, Tom Kent, Tom MacWright, Tom Maillioux, Tom Merkli, Tom Merritt, Tom Myers, Tom Olijhoek, Tom Rubin, Tommaso De Benetti, Tommy Dahlen, Tony Ciak, Tony Nwachukwu, Torsten Skomp, Tracey Depellegrin, Tracey Henton, Tracey James, Traci Long DeForge, Trent Yarwood, Trevor Hogue, Trey Blalock, Trey Hunner, Tryggvi Björgvinsson, Tumuult, Tushar Roy, Tyler Occhiogrosso, Udo Blenkhorn, Uri Sivan, Vanja Bobas, Vantharith Oum, Vaughan Jenkins, Veethika Mishra, Vic King, Vickie Goode, Victor DePina, Victor Grigas, Victoria Klassen, Victorien Elvinger, VIGA Manufacture, Vikas Shah, Vinayak S.Kaujalgi, Vincent O'Leary, Violette Paquet, Virginia Gentilini, Virginia Kopelman, Vitor Menezes, Vivian Marthell, Wayne Mackintosh, Wendy Keenan, Werner Wiethege, Wesley Derbyshire, Widar Hellwig, Willa Köerner, William Bettridge-Radford, William Jefferson, William Marshall, William Peter Nash, William Ray, William Robins, Willow Rosenberg, Winie Evers, Wolfgang Renninger, Xavier Antoviaque, Xavier Hugonet, Xavier Moisant, Xueqi Li, Yancey Strickler, Yann Heurtaux, Yasmine Hajjar, Yu-Hsian Sun, Yves Deruisseau, Zach Chandler, Zak Zebrowski, Zane Amiralis and Joshua de Haan, ZeMarmot Open Movie

Hecho con Creative Commons es una publicación del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó de imprimir el 5 de noviembre de 2019.

Se tiraron 200 ejemplares en impresión digital en los talleres de Dataprint, Georgia 181, colonia Nápoles, delegación Benito Juárez, 03810, CdMx.

La formación tipográfica estuvo a cargo de Gunnar Wolf, empleando el sistema tipográfico LaTeX, el generador pandoc y el lenguaje semántico DocBook, utilizando la fuente Computer Modern.

La impresión se realizó sobre papel bond de 90g. El cuidado de la edición estuvo a cargo de Marisol Simón.